

LEANAAMALLA PAREMPAA PERHETYÖTÄ

Mäntsälän sosiaalitoimen perhetyöntekijöiden näkemyksiä
lean-menetelmän soveltamisesta perhetyön kehittämiseen

Jenni Sahari

Opinnäytetyö, kevät 2018

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaalialan koulutusohjelma

Sosionomi (AMK)

TIIVISTELMÄ

Sahari, Jenni. Leanaamalla parempaa perhetyötä. Mäntsälän sosiaalitoimen perhetyöntekijöiden näkemyksiä lean-menetelmän soveltamisesta perhetyön kehittämiseen. Diak, Helsinki, kevät 2018, 58 s.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma, sosionomi (AMK).

Mäntsälän sosiaalitoimen perhetyötä kehitettiin lean-menetelmällä. Kehittämishanke kesti vuoden. Lean-menetelmä on lähtöisin Japanista Toyotan autotehtailta ja sen soveltaminen on laajentunut muille aloille. Lean-menetelmän perustana ovat ihmisten kunnioitus ja jatkuva kehittäminen, ja sitä kutsutaan enemmänkin ajattelutavaksi kuin kehittämismenetelmäksi. Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle laadukasta palvelua samalla tehostaen organisaation jo olemassa olevia prosesseja sekä koko ajan luoda uusia, parempia tapoja toimia.

Terveysthuollossa lean-menetelmällä on saatu aikaan parannuksia potilaiden hoidossa ja kustannussäästöjä. Tutkimuksia lean-menetelmän soveltuvuudesta julkiseen palveluntuotantoon ja sosiaalialalle on vähän. Tulokset menetelmän vaikutuksista ovat joidenkin tutkimusten mukaan ristiriitaisia.

Tutkimuksen teoriaosassa on käsitelty perinteisiä sosiaalialan kehittämisen näkökulmia. Lean-menetelmän määritelmää, historiaa, sen soveltamista palveluiden kehittämiseen ja vaikutuksia on käsitelty lean-kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta. Työntekijöiden kokemuksia sosiaali- ja terveystalveissa on tutkittu rajallisesti. Tutkimuksessa viitataan neljään tutkimukseen, joissa työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia on tutkittu. Lean-kirjallisuuden ja joidenkin tutkimustulosten mukaan menetelmän vaikutukset ovat ristiriitaisia. Lean-menetelmän soveltamisesta julkiseen palvelutuotantoon ja sosiaalialalle tulisi tutkijoiden mielestä tutkia enemmän.

Tutkimuksen tarkoitus on arvioida lean-menetelmän soveltuvuutta sosiaalialalle tutkimalla perhetyön kehittämiseen osallistuneiden perhetyöntekijöiden näkemyksiä, miten lean-menetelmän elementit vaikuttivat kehittämiseen. Tutkimus tehtiin haastattelemalla kolmea kehittämiseen osallistunutta perhetyöntekijää. Haastattelut olivat teemahaastatteluita ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina. Aineiston analysointimallina käytettiin teoriaohjautuvaa sisällönanalyysia.

Mäntsälän perhetyöntekijöiden näkemysten mukaan lean-menetelmällä oli saatu aikaan myönteisiä vaikutuksia perhetyöhön. Tutkimuksen tulosten mukaan lean-menetelmää voi soveltaa sosiaalialan palvelun kehittämiseen. Tutkimus koskee vain yhtä sosiaalipalvelua, joten aiheesta ei voi tehdä laajempia johtopäätöksiä. Lean-menetelmän soveltamista sosiaalialalla tulisikin tutkia enemmän.

Asiasanat: kehittäminen, lean-ajattelu, perhetyö, sosiaalityö

ABSTRACT

Sahari, Jenni. Experiences of the Lean method in the city of Mäntsälä social service. 58 p., Language: Finnish. Spring 2018. Diaconia University of Applied Sciences.

Degree Programme in Social Services, Degree: Bachelor of Social Services.

This thesis is development oriented by nature. The aim was to evaluate the suitability of the Lean method to the social sector by examining the views of family workers involved in the development process. Mäntsälä social service developed their family work by the principles of the Lean method and project took a year.

The Lean method comes from Japan on Toyota's car industry and its application has expanded to other areas. The method is based on the respect of people and continuous development. It is called more a way of thinking than a method. The purpose is to provide the customer with high-quality service while enhancing the organization's existing processes and constantly creating new, better ways to operate.

The study was conducted by interviewing three family workers involved in the development project. The interviews were theme interviews and they were conducted as single interviews. The analysis of this material was based on theory. The theoretical part of the thesis deals with the traditional aspects of development within the social field. The definition of the Lean method, history, the effects and the use in improving services has been examined on the basis of literature and other studies. This thesis refers to four studies where the employees' views and experiences have been studied but studies on the experiences of the Lean in social and health services are available limited.

Even though Lean literature and some research results, the effects of the method have been contradictory. However, according to researchers, the suitability of the Lean method to public services providers and the social sector should be examined wider. In healthcare, the lean method has provided improvements in patient care and cost savings.

As a result of this study, the Lean method had brought structural changes to the organization and development of work content. According to the employees' perceptions, the Lean method had had positive effects on family work. The sample of this survey was small, so no wider conclusions could be drawn on this subject, but according to the family workers of the city of Mäntsälä, the Lean method can be applied to the social services.

Keywords: development, family work, lean, social work

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	9
2.1 Mäntsälän kunta ja sosiaalitoimi	9
2.2 Hankkeen toteutus	11
2.3 Hankkeen tarve	12
2.4 Hankkeen tulokset.....	13
3 KÄSITTEISTÖÄ	15
3.1 Perhetyö	15
3.2 Sosiaalialan kehittäminen.....	15
3.3 Sote-uudistus ja LAPE-hanke.....	16
3.4 Näkökulmia kehittämiseen sosiaalialalla	18
4 LEAN-MENETELMÄ	21
4.1 Lean-määritelmä	21
4.2 Kaizen-jatkuva kehittäminen ja ihmisen kunnioitus	22
4.3 Arvoa tuottava työ	23
4.4 Hukka	23
4.5 Arvovirtauskartoitus	24
4.6 Lean-työkalut.....	24
5 LEAN-MENETELMÄ SOSIAALI-JA TERVEYSPALVELUISSA.....	27
5.1 Soveltaminen sosiaali- ja terveyspalveluissa.....	27
5.2 Vaikutukset ja työntekijöiden kokemukset	28
5.3 Hus:n ja Lapin sairaanhoitopiirien kokemuksia.....	30
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
6.1 Tutkimuksen tavoite	33
6.2 Tutkimusmenetelmät	33
6.3 Aineiston keruu.....	34
6.4 Analysointi	35
6.5 Eettisyys ja luotettavuus	38

7 KEHITTÄMISEEN VAIKUTTANEET LEAN-ELEMENTIT	40
7.1 Hukka ja arvovirtakartoitus	40
7.2 Asiakkaalle arvoa tuottava työ	40
7.3 Visualisointi	41
7.4 Vakiointi.....	42
7.5 Kaizen- jatkuva kehittäminen.....	43
7.6 Arvot.....	44
7.7 Lean-menetelmän hyödyntäminen jatkossa	44
8 KEHITTÄMISEEN VAIKUTTANEET MUUT TEKIJÄT	46
8.1 Projektipäällikkö	46
8.2 Oma asenne.....	47
8.3 Johto.....	47
8.4 Haasteita	48
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	49
10 POHDINTA	53
LÄHTEET	57

1 JOHDANTO

Lean-menetelmä on yrityksen kehittämismenetelmä, joka on kotoisin Japanista Toyotan autotehtailta. Lean-menetelmän taustalla on huomio, että tuotantoprosesseja tehostamalla yrityksen kustannukset pienenevät ja laatu paranee. Tehostaminen tapahtuu karsimalla tuotannosta sitä hidastavia toimintoja, jolloin tuotanto etenee sujuvasti. Prosessin tehostamisessa tärkeää on työntekijöiden osaamisen lisääminen ja heidän taitojensa käyttäminen työn kehittämisessä. Kehittämisessä käytetään visuaalisia ja käytännön läheisiä keinoja, joita kutsutaan lean-työkaluiksi. Lean-menetelmän keskeisiä periaatteita ovat jatkuva kehittäminen ja ihmisten kunnioittaminen. Sitä on luonnehdittu enemmänkin filosofiaksi tai ajattelutavaksi kuin vain menetelmäksi. Lean-menetelmää on käytetty laajasti terveydenhuollonpalveluiden kehittämisessä ja sen on raportoitu tuottaneen tuloksia esimerkiksi sairaaloiden prosessien parantamisessa. Sosiaalialalla lean-menetelmää on käytetty vähemmän ja tutkimuksia sen soveltamisesta julkiseen palveluntuotantoon sosiaalialalla on vähän.

Mäntsälän sosiaalitoimen perhetyössä aloitettiin vuoden kestänyt lean-kehittämishanke syksyllä 2016. Hankkeen aloittanut perhetyön esimies ja hankkeeseen osallistuneet perhetyöntekijät kokivat, että lean-menetelmällä saavutettiin haluttuja tuloksia ja lean-kehittäminen päätettiin aloittaa myös sosiaalitoimen perhesosiaalityön tiimissä.

Opinnäytetyöni aiheena oli tutkia Mäntsälän sosiaalitoimen perhetyön kehittämishanketta lean-menetelmällä ja menetelmän soveltuvuutta sosiaalipalvelun kehittämiseen. Tutkin työssäni perhetyöntekijöiden näkemyksiä, miten lean-menetelmä heidän mielestään vaikutti kehittämiseen ja mitkä muut tekijät siihen vaikuttivat. Tutkimukseni on osa perhetyön kehittämishankkeen loppuarviointia.

Työskentelen perhetyöntekijänä Mäntsälässä ja osallistuin itse kehittämishankkeeseen. Tutkimukseni liittyy siis vahvasti oman työni kehittämiseen. Aihe on mielenkiintoinen mielestäni myös, koska yritysmaailman ja markkinatalousteorioiden nähdään usein sosiaalityön tavoitteiden vastaisina. Tehokkuuden tavoittelu ja kustannustehokkuus tuntuvat sosiaalityössä jopa eettisesti väärältä. Sosiaali-

ja terveystalvluita uudistettaessa tavoitteiksi on asetettu kustannusten leikkaaminen ja laadukkaiden palveluiden tarjoaminen. Tähän tavoitteeseen pyritään keventämällä sote-hallintoa ja ottamalla käyttöön tehokkaimmat ja vaikutukselliset toiminnot sekä menetelmät. Sote-uudistuksen tavoitteet kuulostavat samoilta kuin lean-menetelmän. Asiakkaalle halutaan laadukkaita palveluita, mutta vähemmällä kustannuksilla.

Lean-menetelmän soveltamista sosiaaialalle ja työntekijöiden kokemuksia on tutkittu vähän. Kansainvälisestikin tutkimukset ovat rajallisia ja ne ovat usein lääketieteen tapaustutkimuksia. Lääketieteen tutkijoiden kiinnostus kohdistuu parannuksiin tai uudistuksiin, mitä lean-menetelmällä on saatu aikaan potilaan hoidossa tai toiminnassa. Tarvittaisiin enemmän tutkimuksia hallinnon ja johtamisen näkökulmasta, miten lean-menetelmä vaikuttaa organisaatioon, johtoon tai työntekijöihin. (Draft & Poksinska 2012, 4.)

Teoriapohjana kerron perinteisistä kehittämisenäkökulmista sosiaaialalla, lean-menetelmän taustalla olevasta filosofiasta, sen termistöstä, lean-menetelmä työskentelystä ja sen työkaluista kirjallisuuden pohjalta. Kerron opinnäytetyössäni, miten menetelmää on sovellettu terveydenhuollossa, millaisia vaikutuksia sillä on ollut sairaalan prosesseihin ja millaisia kokemuksia työntekijöillä on menetelmästä kahden Suomessa tehdyn pro gradu tutkimuksen mukaan. Sosiaaialalla lean-menetelmää on käytetty vähemmän kuin terveydenhuollossa, joten tutkimuksia sosiaaialalta on ylipäättään vähän. Opinnäytetyötäni tehdessäni vastaan tuli muutamia sosiaaialan projekteja kuten Espoon kaupungin toimeentulotuen lean-kehittäminen ja Lapissa aloitettu lean-koulutus, mikä oli kohdistettu lastensuojelun työntekijöille.

Lean-koulutuksia ja konsultteja löytyy google-haulla mielestäni paljon. On mielenkiintoista, että menetelmää käytetään paljon, mutta laajempia tutkimuksia sen vaikutuksista on tehty vähän. Kirjallisuudesta ja osasta tutkimuksista saa hyvin positiivisen mielikuvan lean-menetelmästä. Osa tutkimuksista taas suhtautuu kriittisesti siihen ja raportoi enemmän negatiivisia vaikutuksia kuin positiivisia. Lean-menetelmällä saatiin tuloksia aikaan Mäntsälän perhetyössä ja sitä pidettiin hyvänä menetelmänä kehittää palvelua sen yritysmaailmasta huolimatta.

Minun tutkimukseni koskee vain yhden palvelun kehittämisenhankkeeseen osallistuneiden työntekijöiden näkemyksiä, ja heidän kokemuksensa olivat myönteisiä. Lean-menetelmällä saatiin aikaan parempaa perhetyötä.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Mäntsälän kunta ja sosiaalitoimi

Mäntsälä on muuttovoittoinen, yli 20 000 asukkaan kunta Uudellamaalla, joka sijaitsee Helsingin ja Lahden välissä. Mäntsälän kulkuyhteydet pääkaupunkiseudulle sekä Lahteen ovat hyvät. Linja-autoliikenne Itä-Suomesta Helsinkiin kulkee Mäntsälän kautta kuten myös lähijunat Helsingin ja Lahden välillä. Maatalous oli mäntsäläläisten tärkeä toimeentulon lähde vielä 1950-luvulla, jolloin 67 % asukkaista sai toimeentulonsa maanviljelyksestä. Tällä hetkellä luku on vain 5,4 %. Nykyisin palvelut työllistävät eniten mäntsäläläisiä. (Mäntsälä i.a.)

Mäntsälän kunta on yhtiöittänyt toimintojaan ja koonnut ne holding-yhtiöksi. Malli on kopioitu yksityissektorin verosuunnittelua harjoittavista yrityskonserneista. Holding-yhtiön etuja ovat sen tarjoamat mahdollisuudet minimoida kunnan maksamat verot. Ratkaisulla on kuvailtu olevan synergiaetuja, sillä eri toimintojen tai yhtiöiden päällekkäiset hallinnot kevenevät. Verosuunnittelulla kunnan maksaman yhteisöveron osuus pienenee. Yhtiöittäminen on saanut osakseen paljon kritiikkiä. Mäntsälässä suurimpia työllistäjiä kunnan lisäksi ovat Tokmannin pääkonttori, logistiikkakeskus ja varasto sekä Rexamin juomatölkkitehdas. Kunnassa toimii myös hakukoneyhtiö Yandexin datakeskus. Mäntsälässä toimivista yrityksistä eniten on rakennusalan yrityksiä ja tukku- ja vähittäiskaupan yrityksiä. (Mäntsälä ia; Yle Uutiset i.a.)

Mäntsälän kunnan toiminta jaetaan neljään hallintoalueeseen, jotka jaetaan eri tulosalueisiin. Sosiaali- ja terveystalvet kuuluvat perusturva-hallintoalueeseen. Mäntsälän sosiaalitoimi sijoittuu kunnan sosiaali- ja terveystalvetuissa lasten ja perheiden erityistalvetuiden alle. Virallisissa organisaatio kuvissa ei käytetä enää nimitystä sosiaalitoimi. (Mäntsälä i.a.)

Sosiaalitoimi on jaettu kolmeen sosiaalityön tiimiin aikuissosiaalityön, perhesosiaalityön ja lastensuojelun tiimi. Perhetyö oli hankkeen alkaessa oma tiimensä ja sen asiakkaat tulivat lastensuojelun ja perhesosiaalityön tiimeistä.

Sosiaalitoimi sosiaalipalvelupäällikkö			
Aikuissosiaalityö	Perhesosiaalityö	Lastensuojelu	Perhetyö
2 sosiaalityöntekijää 2 sosiaaliohjaajaa asiakasneuvoja	2 sosiaalityöntekijää 2 sosiaaliohjaajaa lastenvalvoja	4 sosiaalityöntekijää	4 perhetyöntekijää

KUVIO1. Mäntsälän sosiaalitoimi syksyllä 2016. (sovellettu kuva Mäntsälän kunnan intra-sivuilta)

Perhetyössä työskenteli neljä perhetyöntekijää. Perhetyön tavoite oli tehdä tiivistä ja intensiivistä työtä perheiden kanssa. Intensiivisyys tarkoittaa 2-3 kotikäyntiä viikossa. Tiiviin työskentelyn vaiheen jälkeen tavoitteena oli vähentää perhetyön tukea vähitellen ja lopettaa perhetyö, kun perheen tilanne sosiaalityöntekijän, perheen ja perhetyöntekijän yhteisen arvion perusteella oli muuttunut riittävän hyväksi. Perhetyön asiakasprosessi alkoi tilanteessa, missä perheelle oli tehty palvelutarpeen arvio ja oli todettu perheen tarvitsevan tiivistä kotiin tehtävää perhetyötä tuekseen. Perhetyöntekijä ja perheen jäsenet täsmentävät tuen tarpeita ja tavoitteita perhetyön alkaessa.



KUVIO 2. Perhetyön asiakasprosessi syksyllä 2016. (sovellettu kuva hankkeen materiaaleista)

2.2 Hankkeen toteutus

Perhetyön kehittäminen lean-menetelmällä aloitettiin esimiehen sosiaalipalvelupäällikön aloitteesta syksyllä 2016 ja se kesti yhden vuoden. Lean-hankkeen projektipäällikkönä hankkeessa toimi ulkopuolinen lean-konsultti, jolla oli laaja työkokemus sosiaali- ja terveysaloilta. Perhetyöntiimi kokoontui työpajatyöskentelyyn vuoden aikana useita kertoja ja työpajojen välissä heillä oli itsenäisiä tehtäviä. Kehittäminen aloitettiin lean-menetelmään perehtymisellä, perhetyön arvojen, vision, haasteiden ja tavoitteiden asettamisella. Keskeiseksi tavoitteeksi nousi perhetyön toiminta-ajatuksen ja asiakasprosessin selkiyttäminen, perhetyön vakioiminen eli palvelupaketin rakentaminen, perhetyön mittarien määrittäminen sekä sosiaaliohjauksen ja perhetyön välisen eron selkeyttäminen. Perhetyöntiimi myös pyrki kääntämään autotehtaan tuotantoon pohjautuvia termejä sosiaalialan kielelle.

Asiakasprosessi avattiin ja sen haasteisiin pureuduttiin lean-menetelmän työkaluilla ja visuaalisilla menetelmillä. Prosessin avaamiseen käytettiin arvovirtauskartoitusta eli prosessin pilkkomista kaikkiin osa toimintoihin ja prosessin etenemistä häiritseviin tekijöihin. Haasteiden syitä etsittiin kalanruotomallilla eli juuri-syyanalyysillä, missä löytyneille ongelmille etsittiin yhteinen tekijä.

Perhetyön lean-hankkeen tuotoksia ja löydöksiä esiteltiin lasten ja nuorten palveluista vastaavilla esimiehille ja perhesosiaalityön tiimille hankkeen aikana ja sen loputtua. Palaute oli myönteistä ja sen tulokset aikaansaivat muutoksia sosiaalitoimen organisaatiossa. Osa perhetyöntekijöistä siirtyi sosiaalitoimen alta perheneuvolan ja nuorten tukipisteeseen. Kaksi perhetyöntekijää siirtyi osaksi perhesosiaalityön tiimiä. Perhetyön osalta katsottiin hankkeen onnistuneen ja perhesosiaalityötä aloitettiin kehittämään lean-menetelmällä. Perhetyön kehittämis-hanke loppui syksyllä 2017.

2.3 Hankkeen tarve

Sosiaalipalvelupäällikön mukaan perhetyön kehittämisen taustalla oli tarve kehittää Mäntsälän sosiaalipalveluja mahdollisimman toimiviksi, taloudellisesti ja toiminnallisesti tehokkaiksi sekä loppuun saakka mietityiksi palveluiksi, jotta oltaisiin niin sanotusti valmiita sote-uudistukseen. Sosiaalipalveluiden osalta sote-uudistusta leimaa valtakunnallisellakin tasolla epätietoisuus, mutta palveluiden on suunniteltu siirtyvän maakuntahallinnon ja valinnanvapauslain alle vuoteen 2020 mennessä.

Perhetyön paikka lastensuojelun ja perhesosiaalityön palveluiden rinnalla tuntui muuttuneen epäselväksi ja perhetyön asiakkaat olivat vähentyneet. Nämä olivat seurausta kolmesta asiasta.

Mäntsälän lastensuojelu oli vuonna 2015 ottanut johtotähdexseen Lontoosta lähtöisin olevan Hackney-malli, jossa sosiaalityöntekijällä on tiivis suhde asiakasperheisiinsä ja sosiaalityöntekijän rooli perheessä on samanlainen kuin perhetyöntekijällä nähdään tavallisesti olevan. Hackney-malli pohjaa systeemiteoreettiseen ja perheterapeuttiseen työotteeseen ja sen edellytyksenä on kohtuullisen pienet asiakasmäärät, jotta sosiaalityöntekijällä on mahdollisuudet tehdä tiivistä ja vaikuttavaa työtä jokaisen lastensuojelun asiakkaan kanssa.

Uuden sosiaalihuoltolain myötä sosiaalipalveluiden yhteydenottoa ja ohjausta oli tehostettu. Yhteydenoton jälkeen asiakas pyrittiin ohjaamaan suoraan oikein palvelun piiriin, mikä tarkoitti, että osa ennen sosiaalityöhön tulleista asiakkaista ohjautuikin neuvolaan, nuorten tukipisteeseen, koulun kuraattoreille, perheneuvolaan tai mielenterveyspalveluihin. Tämä oli vähentänyt sosiaalitoimen asiakkuuksia.

Toimeentulotuen siirryttyä kelan maksamaksi perhesosiaalityössä oli alettu keskittymään ennaltaehkäisevään perheiden kanssa tehtävään työhön. Perhesosiaalityössä tehtiin lyhytkestoista perheohjausta perheiden kanssa, joiden oma toimintakyky oli hyvä ja jotka hyötyivät ohjauksesta sekä neuvonnasta.

Asiakkaiden ohjautuminen muiden kuin sosiaalityön palveluiden piiriin oli aiheuttanut perhetyöntilauksia sosiaalitoimen ulkopuolelta. Perhetyön toimeksiannot olivat selkiytymättömiä. Sosiaalitoimen kaikissa tiimeissä tehtiin töitä perhekeskeisesti ja perheissä, joten varsinaisen perhetyön rooli ei tuntunut selvälle. Varsinkin sosiaaliohjaajien ja perhetyöntekijöiden työnkuvat olivat epäselviä. Perhetyön asiakasprosessin haluttiin olevan tehokasta muutostyötä, mutta asiakkuudet olivat pidentyneet ja perhetyö näyttäytyi tehottomalta.

Perhetyöntekijät kokivat tekevänsä arvokasta ja vaikutuksellista työtä, mutta eivät kokeneet työnsä tuloksia arvostettavan. He kokivat, ettei organisaatiossa nähty asiakkaiden muuttuneen haasteellisimmiksi ja että perhetyötä tehtiin ilman ammatillista reflektiota irrallaan muista tiimeistä.

2.4 Hankkeen tulokset

Lean-menetelmällä löydettiin syitä perhetyön sen hetkiselle haasteille. Löydökset olivat

- kommunikaatio oli katkeilevaa perhetyön, muiden sosiaalitoimen tiimien ja esimiehen välillä
- perhetyön toimeksiannot olivat selkiytymättömiä
- perhetyöntekijöillä ei ollut tietoa sosiaalipalveluiden visiosta
- perhetyön saavutukset eivät integroituneet kokonaisuuteen, koska perhetyön tiimi oli irrallinen suhteessa muihin tiimeihin
- perhetyön asiakasprosessi oli vakioimaton

Lean-hankkeen aikana ja tuloksena perhetyöntiimi jakaantui. Asiakasmäärät olivat lisääntyneet esimerkiksi perheneuvolassa ja nuorten tukipisteessä, kun asiakkaat ohjautuivat niiden palveluiden piiriin yhteydenoton jälkeen. Yksi perhetyöntekijä siirtyi perheneuvolan ja yksi nuorten tukipisteen tiimiin. Sosiaalitoimen alle jäi kaksi perhetyöntekijää, jotka liitettiin osaksi perhesosiaalityön tiimiä. Näillä muutoksilla perhetyö ei ollut enää irrallinen tiimi vaan osa muita palveluja. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden intensiivinen ja perhekeskeinen työskentely

asiakkaidensa kanssa oli vähentänyt perhetyön tarvetta lastensuojelussa, joten perhetyö katsottiin enimmäkseen sosiaalihuoltolain mukaiseksi palveluksi ja siksi kuuluvan osaksi perhesosiaalityötä. Jakaantuminen ja muihin tiimeihin liittyminen ratkaisi katkeilevan kommunikaation, irrallisuuden ja ammatillisen reflektion puuttumisen ongelmat.

Asiakasprosessin kuvaaminen oli selventänyt sekä esimiehelle että perhetyöntekijöille syitä, miksi prosessi oli selkiytymätön. Visualisointi loi yhteisen näkemyksen prosessista. Selkiytymättömyyden syyt eivät johtuneet vain perhetyön toimintatavoista vaan tuli näkyväksi, että siihen vaikuttivat monet ulkopuoliset tekijät. Tämä lisäsi perhetyöntekijöiden ammatillista varmuutta ja luottamusta omaan osaamiseen.

Lean-hankkeen yksi tavoitteista oli kehittää perhetyön palvelupaketti vakioimalla perhetyötä. Vakioimisella tarkoitetaan palvelun standardisoimista. Projektipäällikkö esitteli vakiointimallia yhteistyökumppaneille ja esimiehille, ja mallia päätettiin pilotoida tiimeissä esityksen pohjalta. Perhetyö sai positiivista palautetta palvelun vakioinnista.

Perhetyöntekijät ja heidän esimiehensä kokivat hankkeen aikana ja sen jälkeen perhetyöntekijöiden asenteen muuttuneen. Perhetyöntekijät kokivat pystyvänsä hahmottamaan työskentelyssään ne toimintatavat, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa ja mitkä taas eivät tuota arvoa. Heidän ammatillinen itseluottamuksensa oli myös kasvanut.

Hankkeen päättyttyä perhetyöntekijät arvioivat tavoitteiden ja tulosten saavuttamisia. Lean-hankkeen löydösten seurauksena perhetyöntekijöiden siirtyminen perhesosiaalityön tiimiin aikaan sai lean-kehittämisen aloittamisen myös tässä tiimissä.

3 KÄSITTEISTÖÄ

3.1 Perhetyö

Perhetyön määritelmä on laaja. Sillä voidaan tarkoittaa kaikkea moniammatillista työtä, mitä perheiden tukemiseksi tehdään perhelähtöisin työottein tai se voidaan nähdä sosiaalihuoltolain mukaisena perhepalveluna, jota tekee järjestön, kunnan tai yksityisen palvelun tuottajan työntekijä. Perhetyö voi olla ennaltaehkäisevää, varhaista tukea tai se voi olla lastensuojelun avohuollon toimintaa, minkä avulla pyritään ennaltaehkäisemään lapsen huostaanotto. Perhetyö on arjen auttamista, mutta entistä enemmän perheiden psykososiaalista tukemista keskustelemalla tai toiminnallisilla menetelmillä. Perhetyö on perheeseen tehtävä interventio, minkä tarkoituksena on lisätä perheen hyvinvointia. Perhetyötä tehdään yhteistyössä perheen kanssa. (Heino 2008, 11–19; Hovi-Pulsa 2008, 115; Uusimäki 2005, 188–190.)

Sosiaalihuoltolain mukaan perhetyö on lain mukainen palvelu, eikä vaadi lastensuojelun asiakkuutta. Laki määrittelee perhetyön: ”Perhetyöllä tarkoitetaan hyvinvoinnin tukemista sosiaaliohjauksen keinoin tilanteissa, joissa asiakas ja hänen perheensä tai asiakkaan hoidosta vastaava henkilö, tarvitsevat tukea ja ohjausta omien voimavarojen vahvistamiseksi ja keskinäisen vuorovaikutuksen parantamiseksi. Perhetyötä annetaan erityistä tukea tarvitsevan lapsen tai nuoren terveyden ja kehityksen turvaamiseksi.” (Sosiaalihuoltolaki i.a.)

3.2 Sosiaalialan kehittäminen

Stenvall ja Virtanen kirjassaan Sosiaali- ja terveysalan uudistaminen kirjoittavat näiden alojen rakentamisen tapahtuneen vaiheittain 1960-luvulta lähtien tähän hetkeen. Sosiaali- ja terveydenhoitojärjestelmää on kehitetty pala palalta valmiimmaksi järjestelmäksi. Kehittämiseen ovat vaikuttaneet poliittiset painopisteet, kansantalous, mutta myös yleinen mielipide. Kehittämisellä tavoiteltiin 1960-

luvulla kokonaisvaltaisuutta, mutta 2010-luvulla sosiaali- ja terveystalouden järjestelmä vaikuttaa sisällöiltään pirstoutuneelta. (Stenvall & Virtanen 2012, 12.)

Kehittämisen suuntaa ovat viitoittaneet lakiuudistukset, poliittiset linjaukset ja sitä kuvaa erilaiset kehittämishankkeet, projektit ja monenlaiset niin sanotut kehittämisimpulssit. Sosiaalialalla kehitetään usein toiminnan sisältöjä tai rakennemuutoksia, mutta harvoin pohditaan kehittämisen toteuttamisen tapoja. Kehittämisen tulokset ja kokemukset eivät ole johtaneet niiden laajempaan hyödyntämiseen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 9; Stenvall & Virtanen 2012, 12–16.)

Tämän hetken julkisen hallinnon kehittämissuunnaksi mielletään uusliberalistisen ideologian mukainen New Public Management eli suomeksi käännettynä uusi julkishallinto. Tämän opin mukaan julkisen hallinnon ja organisaatioiden pitää hyödyntää markkinaperiaatteita ja toimia kuten yksityiset yritykset. Uudessa julkishallinnossa korostetaan tulostavuuksia yksiköitä, joilta vaaditaan tehokkuutta ja taloudellista toimintaa. Julkisen sektorin palveluja tuoteistetaan ja yksityistetään eli ne toimivat ikään kuin yrityksinä. Sosiaalityön kehittämisessä tämä on tarkoittanut, että kehittämistyötä määrittelee kunnan yleiset tavoitteet eikä sosiaalityön tai sosiaalitoimen tarpeet. (Eräsaari 2014, 126–127; Möttönen & Kettunen 2014, 111–112.)

New Public Management ideologian rantautumista sosiaalityöhön on kritisoitu paljon, mutta toisaalta sen nähdään tuoneen sosiaalialalle hyvääkin. On alettu kiinnittää aivan uudella tavalla palveluntuotantoon, asiakaslähtöisyyteen ja arviointiin. Uudella julkishallinnolla ajatellaan voitavan kehittää sosiaali- ja terveyspalveluja laadultaan paremmiksi, mutta kustannuksiltaan tehokkaammaksi. (Stenvall & Virtanen 2012, 20–21.)

3.3 Sote-uudistus ja LAPE-hanke

Sosiaalipalveluiden kehittämiseen valtakunnallisesti vaikuttavat tällä hetkellä sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen ja hallituksen lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma LAPE.

Suunnitellussa sote-uudistuksessa osa sosiaali- ja terveystaloudesta siirtyy kuntien vastuulta maakunnille, jotka saavat rahoituksensa suoraan valtiolta. Uudistuksen tavoitteena on kuroa umpeen iso osa julkisen talouden kestävyysvajeesta. Sote-uudistuksen käyttöönotto on asetettu vuoteen 2020. Hallituksen 10 miljardin euron säästötavoitteesta noin 3 miljardia euroa on tarkoitus saada sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksella. Sote-uudistuksen tavoitteena on tarjota ihmisille nykyistä yhdenvertaisempia palveluja, vähentää hyvinvointi- ja terveyseroja sekä hillitä kustannusten kasvua. Säästöä uudistuksessa syntyy palveluiden järjestämisestä vastaavien organisaatioiden vähentymisestä 18 maakuntaan, mutta säästöä halutaan saada ottamalla käyttöön toimivimmat sekä vaikutukselliset toimenpiteet ja toimintamenetelmät. Sote-uudistuksen tavoitteena kustannussäästöjen ohella on taata kaikille kansalaisille laadukkaat, lähellä olevat ja vaikutukselliset palvelut. (Alueuudistus i.a.)

Sote-uudistukseen liittyy kiinteästi hallituksen kärkihanke lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma LAPE-hanke. LAPE-hanke on sosiaali- ja terveysministeriön sekä opetus- ja kulttuuriministeriön alainen ohjelma, minkä toteuttamisesta vastaa THL. LAPE-hankkeen keskeisiä tavoitteita ovat nykyistä lapsi- ja perhelähtöisemmät, vaikuttavammat, kustannustehokkaammat ja paremmin yhteen sovitettut palvelut sekä toimintakulttuurin uudistaminen. LAPE-hankkeen tarkoitus on vahvistaa lasten ja perheiden peruspalveluja ja siirtää painopistettä ennaltaehkäisevään työhön ja varhaiseen tukeen. LAPE-hankkeen tavoite on uudelleen organisoida sirpaleiset lasten ja perheiden palvelut helposti saataviksi ja löydettäviksi. LAPE-hankkeen yksi päämäärä on perhekeskustoimintamalli. Perhekeskuksen tavoitteena on yhteen sovittaa ja koota seurakuntien, kuntien, sote-palveluiden ja järjestöjen hajanaiset perhepalvelut helposti saatavilla oleviksi matalan kynnyksen palveluiksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 6-8; THL i.a.)

LAPE-hankkeen tavoitteena on vahvistaa lasten, nuorten ja perheiden voimavaroja. Palvelut tulee olla perhe- ja lapsilähtöisiä, ja niiden tarkoitus on vahvistaa lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointia. Tämä toteutuu esimerkiksi vahvistamalla lasten ja vanhempien hyviä tunne- ja vuorovaikutustaitoja. Lasta tuetaan lähtökohtaisesti hänen omassa toimintaympäristössään huomioiden muut perheen jäsenet sekä läheiset. Palveluissa otetaan käyttöön koko perhettä tukevia ja vuorovaikutussuhteita vahvistavia toimintamalleja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 15.)

3.4 Näkökulmia kehittämiseen sosiaaalialalla

Sosiaali- ja terveysalan uudistaminen -kirjassa sosiaalipalveluiden kehittäminen jaetaan järjestelmälähtöiseen, asiakaslähtöiseen ja työntekijälähtöiseen kehittämiseen (Stenvall & Virtanen 2012).

Järjestelmälähtöisyydessä on kyse palveluiden tarkastelusta kokonaisuutena. Tarkastelun kohteena ovat palvelujen järjestämisen ja tuottamisen lähtökohdat yhteiskunnassa eivät palvelun tuottamisen prosessit. Valtionvarainministeriön laatimassa asiakasstrategiassa järjestelmän kehittäminen nähdään yhtenä tekijänä, jotta tuottavuuskehitys kääntyy nousuun ja hyvinvointimalli voidaan säilyttää. Strategian yksi tavoite on luoda hallinnolle yhteinen tahtotila ja parantaa kokonaisuuden hallintaa. (Stenvall & Virtanen 2012, 111–112; Valtionvarainministeriö 2013, 1.)

Asiakaslähtöinen kehittäminen pohjaa ajatukseen, että asiakas nähdään voimavarana ja oman elämänsä asiantuntijana, resurssina palvelutapahtumassa ja -tuotannossa. Asiakas nähdään aktiivisena toimijana ja tätä pitää aidosti osata hyödyntää. Asiakaslähtöisyyden tulee perustua ihmisen kunnioittamiselle ja ihmisarvon tunnustamiselle sekä oikeudenmukaiseen ja hyvään kohteluun. (Stenvall & Virtanen 2012, 177–178.)

Valtionvarainministeriön asiakkuusstrategiassa on luotu julkisen hallinnon asiakaspalvelujen visio vuoteen 2020. Strategian tavoitteena on muodostaa yhteinen

näkemyks periaatteista, joiden varaan asiakaspalvelua jatkossa kehitetään ja tarjota näitä periaatteita tukevia kehittämisen työkaluja. Visiossa asiakkaalla on käytettävissään palvelut, joiden sisältöön ja toteuttamiseen hänellä on mahdollisuudet vaikuttaa. Palvelujen tuotanto ja kehittäminen perustuu asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden ymmärtämiseen, kunnioittamiseen ja asiakkaan osallistumisen mahdollistamiseen. (Valtionvarainministeriö 2013, 1–3.)

Työntekijälähtöinen kehittäminen on osa henkilöstövoimavarojen hallintaa. Työntekijälähtöisessä kehittämisessä henkilöstön kokemuksia arvostetaan aidosti kehittämistyössä. Ajattelutavassa henkilöstö nähdään tärkeimpänä tuotannon tekijänä. Sosiaalialalla tällä nähdään olevan suuri arvo, sillä työ on asiakastyötä, eikä ole yhdentekevää, miten ihmiset toimivat ja ajattelevat. (Stenvall & Virtanen 2012, 197–209.)

Työntekijälähtöinen kehittämisen ja asiakaslähtöisen kehittämisen välinen yhteys tulee nähdä. Työntekijälähtöisen kehittämisen tavoitteena on aina asiakkaan saaman palvelun ja palvelukulttuurin parantaminen. Kehitysmuotoisessa organisaatiossa vallitsee keskinäinen kunnioitus, aito vuorovaikutukseen perustuva toimintakulttuuri, työntekijöitä otetaan mukaan kehittämistyöhön ja heitä palkitaan kehittämisestä, että tuloksista. Työn suunnittelun lähtökohtana on asiakas ja hänen hyvinvointinsa, mutta kehittämisen motiivina on myös työyhteisön hyvinvointi ja jaksaminen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 17; Stenvall & Virtanen 2012, 192–199.)

Perhetyön kehittämisessä käytetty lean-menetelmä ei kuulu selkeästi johonkin edellä mainittuihin kehittämisen lähtökohtiin. Se on samanaikaisesti johtamisfilosofia, laatujohtamista, henkilöstö- ja asiakaslähtöinen kehittämismenetelmä ja koko järjestelmään vaikuttava ajattelutapa. Lean on myös sosiaalialalle vieraampaa prosessikehittämistä, mikä tarkoittaa tuotannon kehittämistä tehokkaammaksi ja laadukkaammaksi.

Lean-menetelmään ja sosiaalialan kehittämisen näkökulmiin tutustuessani löysin yhteneväisyyksiä lean-menetelmän ja työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen välillä. En syventynyt aiheeseen, mutta näiden menetelmien eroavaisuuksiksi

pintapuolisella katsauksella voisin mainita kehittämisen kulkusuunnan ja painopiste-erot vision asettamisessa sekä asiakkaan asemassa kehittämisessä. Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä kehittäminen kulkee alhaalta ylöspäin organisaatiossa, kun lean-menetelmä perustuu kaksisuuntaiseen kehittämiseen johdolta työntekijöille ja toisinpäin. Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä työntekijöiden näkemys visiosta on tärkeää ja he asettavat sen kuten myös tavoitteet. Lean-menetelmässä visio tulee johdolta, mutta työntekijät ovat sitoutuneet siihen. Visio tai tavoitteet eivät ole johdon näkökulmasta asetettuja vaan perustana kaikelle toiminnalle on asiakas ja asiakkaan saama arvo. Lean-menetelmässä ei tehdä kehittämistä työntekijälähtöisesti vaan ottaen huomioon kokonaisvaltaisesti koko organisaation toiminta korostaen kaiken toiminnan taustalla olevaa kunnioitusta toisia kohtaan ja asiakkaan saamaa arvoa toiminnan toteuttamisessa. (Graban 2012; Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 14–18.)

4 LEAN-MENETELMÄ

4.1 Lean-määritelmä

Lean-menetelmän historia alkaa Henry Fordin autotehtailta 1900-luvun alusta. Ford kehitti autotuotantoon ensimmäisenä sarjatuotannon, mikä tarkoitti samanlaisen tuotteen valmistusta linjastolla nopeasti. Toyotan autotehdas otti tästä mallia toisen maailmansodan jälkeen ja kehitti omaan autotuotantoonsa menetelmän (Toyota Production System), missä vähäisillä resursseilla saatiin aikaan enemmän tuottoa ja korkeaa laatua. Länsimaiset tutkijat kiinnostuivat 1980-luvulla Toyotan menetelmästä ja he keksivät lean-termin kuvaamaan sitä. Toyotan malli perustuu huomioon, että tuotantoprosessiin kuluneen ajan lyheneminen johtaa pienempiin kustannuksiin ja korkeampaan laatuun. Perinteisesti pienempiin kustannuksiin pyritään säästöillä ja leikkauksilla. (Graban 2012, 17; Modig & Åhlström 2016, 77; Lean Enterprise Institute i.a.)

Lean Enterprise Institute määrittelee: "Lean on joukko käsitteitä, periaatteita ja työkaluja, joiden avulla asiakkaalle tuotetaan suurin mahdollinen arvo vähemmillä resursseilla hyödyntäen täysin työntekijöiden osaaminen ja taidot." Toyota Production System keksijä Taiichi Ohno kuvailee Lean-menetelmää: "Me tarkastelemme asiakkaalta saadun tilauksen ja maksun saamisen välistä aikaa. Karimme jatkuvasti arvoa tuottamattomia toimintoja, jotta pystymme lyhentämään aikataulua" (Graban 2012, 17; Modig & Åhlström 2016, 78.)

Lean on ajattelutapa, mikä tarjoaa tavan tehdä enemmän vähemmällä niin että asiakas saa juuri sitä, mitä hän haluaa. Lean-ajattelu kuvataan kolmiolla, minkä keskellä on ihmisen kehittyminen ja sitä ympäröi tekniset työkalut (mitä me teemme), johdon työkalut (miten me johdamme) ja filosofia (mihin me uskomme). Lean-ajattelussa rakennetaan ihmistä ei vain tuotetta. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden kehittäminen on avainasemassa parannettaessa tuotetta ja tuotantoprosessia. Lean-ajattelu rakentuu neljästä pilarista: tiimityöstä, viestinnästä, resurssien tehokkaasta hyödyntämisestä ja hukan poistamisesta sekä jatkuvasta kehittämiseen. (Graban 2012, 18-19; Modig & Åhlström 2016, 79-82.)

Lean-työskentelyssä päämääränä on työn virtaus, missä prosessi etenee sujuvasti. Virtausta estää prosessin vaihtelu ja epätasaisuus, työntekijöiden tai laitteiden ylikuormitus ja erilaiset hukat. Kun nämä esteet poistetaan, niin prosessi etenee tavoitteellisesti. Esteitä havainnollistetaan prosessin visuaalisella kuvauksella. Ihmisten ylikuormitusta vähennetään lisäämällä työntekijöiden koulutusta ja työhyvinvointia. Ylikuormitus esimerkiksi lisää vaaratilanteita ja laatuongelmia. Työn vaihtelua aiheuttavat työmäärän vaihtelu ja työpaikan epäselvät työnkuvat tai toimintatavat. Hukiksi määritellään kaikki ne toimenpiteet ja työn osat, mitkä eivät tuota asiakkaalle arvoa. (Torkkola 2015, 23–25.)

4.2 Kaizen-jatkuva kehittäminen ja ihmisen kunnioitus

Lean-menetelmästä on kehitetty erilaisia versioita ja sovelluksia yritysten ja prosessien kehittämiseen. Lean-menetelmässä käytettävät työkalut, joista kirjoitan myöhemmin tarkemmin, ovat konkreettisia apuvälineitä ja työskentelytapoja työn tehostamiseksi. Lean-ajattelutapa pohjaa japanilaiseen ajattelutapaan ja sen sisäistääkseen on ymmärrettävä Toyota Production System:n taustalla olevat arvot. Lean ei ole vain prosessin tehostamista. Toyota Way -kirjoitus kuvaa viittä arvoa, joihin lean-menetelmäkin perustuu.

Jatkuvat parannukset

Haasteet	Laadimme pitkäjänteisen vision ja kohtaamme haasteet rohkeasti ja luovasti.
Kaizen	Parannamme toimintaa jatkuvasti innovaation ja kehityksen takaamiseksi.
Genchi Genbutsu	Selvitämme tosiasiat suoraan lähteestä, jotta voimme tehdä heti oikeita päätöksiä. Sen jälkeen muodostamme asiasta yhteisen näkemyksen ja toteutamme tavoitteen mahdollisimman nopeasti.

Kunnioitus ihmisiä kohtaan

Kunnioitus	Kunnioitamme toisia. Teemme kaikkemme ymmärtääksemme toisiamme, otamme vastuuta ja teemme parhaamme keskinäisen luottamuksen luomiseksi.
Yhteistyö	Rohkaisemme toisiamme henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, kerromme kehitysmahdollisuuksista toisillemme ja maksimoimme yksilön ja tiimin suoritukset.

(Modig & Åhlström 2016, 82.)

4.3 Arvoa tuottava työ

Lean-menetelmän ydin on tarkastella asiakkaalle arvoa tuottavaa tai toisaalta arvoa tuottamatonta työtä. Asiakas itse määrittelee arvon ja sen voidaan ajatella olevan perimmäinen syy, miksi asiakas haluaa palvelua. Arvoa tuottava työ pitää sisällään kolme periaatetta. Asiakkaan on haluttava maksaa toiminnasta, toiminta on pystyttävä muuttamaan tuotteeksi tai palveluksi ja toiminta on tehtävä oikein heti ensimmäisellä kerralla. Jos tehty työ ei pidä sisällään näitä kolmea periaatetta, niin se määritellään asiakkaalle arvoa tuottamattomaksi. Lean-menetelmässä tarkastellaan jokaista toimintoa työssä ja pohditaan, tuottaako toiminta arvoa asiakkaalle. (Graban 2012, 34.)

4.4 Hukka

Lean-ajattelussa tarkastellaan asioita ja ongelmia, mitkä häiritsevät ja hidastavat työn tekemistä. Näitä kutsutaan hukiksi (eng. waste, jap. muda). Lean-menetelmässä tarkastellaan kahdeksaa erilaista hukkaa. Hukan laadut ovat kehitetty autotuotannon lähtökohdista. Perhetyön kehittämishankkeessa näitä termejä pyrittiin kääntämään sosiaaalialalle sopivimmiksi. Suluissa olevat määritelmät ovat hankkeen aikana pohdittuja hukkien sovelluksia perhetyöhön.

1. **Ylituotanto** (liikaa, liian aikaisin, nopeammin kuin asiakas kykenee käsittelemään, työntekijöiden päällekkäisyys)
2. **Odottelu** (sijoitusta, hyväksyntää, seuraavaa tapaamista, seuraavaa työvaihetta)
3. **Siirrot** (työntekijän vaihtuminen, "luukutus", seuraava vaihe tai yksikkö, aikataulut, matkat)
4. **Työvaiheet** (erilaiset, vaihtuvat työtavat, liikaa dokumentteja, tiedonsiirto)
5. **Varastot** (turhat tapaamiset, tiedostot, dokumentit, ihmisten odotukset)
6. **Liike** (turhat ihmisten liikkeet ilman tavoitteellisuutta)
7. **Virheet** (väärä toimenpide, puuttuva tieto, puuttuva dokumentointi, vakioitu työ puuttuu)
8. **Työntekijöiden osaaminen, resurssit** (työntekijöiden aivojen käyttämättä jättäminen, henkilöstön valmiudet yleisellä ja yksityisellä tasolla kartoittamatta)

Hukkaa vähentämällä tuotetaan enemmän arvoa pienemmillä kustannuksilla ja vähemmällä panostuksella. Toisin sanoen työn tekeminen tehostuu. (Graban 2012, 38.)

4.5 Arvovirtauskartoitus

Lean-työskentelyn pohjalla on yrityksen prosessien avaaminen visuaaliseksi kuvaksi. Prosessit ovat monivaiheisia ja ne saattavat koostua sadoista tai jopa tuhansista osavaiheista ja toiminnoista. Arvovirtauskartoituksessa prosessi pilkotaan mahdollisimman tarkasti osiin visuaaliseksi kokonaisuudeksi niin että kuvasta on helppo havainnoida, mistä kaikesta kokonaisuus koostuu. Kuvatusta prosessista etsitään sitä hidastavia hukkaa ja selkeimmät tilanteet, missä hukkaa voidaan vähentää. (Liker 2010, 275–276.)

4.6 Lean-työkalut

Prosessien kehittämiseen, tehostamiseen ja hukkien poistoon lean-menetelmässä käytetään erilaisia työkaluja. Mainitsen näistä mielestäni oleelliset ja käytetyimmät.

Visuaalinen ohjaus ja johtaminen tarkoittavat kaikkien työvaiheiden ja prosessiin liittyvien toimintojen visuaalista esittämistä. Visuaalisen esittäminen vähentää tiedon häviämistä tai vajetta. Työt ja työtilanteet ovat näkyvillä koko ajan. Tämä tarkoittaa prosessin kuvausta, kokouskäytäntöjä ja käytännön työssä esimerkiksi värikoodien käyttöä. Arvovirtauskartta eli prosessi tehdään visuaalisilla menetelmillä. Monet sairaalat käyttävät värikoodistoa kertomaan potilaan hoidon kiireellisyyden tai mitkä tutkimushuoneet ovat vapaita. Hoitohenkilökunnan ei tarvitse erikseen tiedustella tai ottaa selville vapaina olevia työtiloja vaan he näkevät tilanteen nopeasti. (Grabán 2012, 87; Suneja & Suneja 2017, 203.)

Vakioitu työ tarkoittaa työn standardisointia. Tällä vähennetään prosessissa vaihtelua, mikä taas lisää hukkaa. Vakiointia voidaan käyttää päivittäisten aikatauluihin ja rutiineihin, mutta sen avulla voidaan määrittää tehtävänkuvia ja työtehtäviä niin että työntekijät tekevät sovitusti sitä, mikä on heidän ammattitaitoansa parhaimmillaan. Esimerkiksi työn tekeminen järjestellään niin, ettei ammattitaitoisten sairaanhoitajien tarvitse keskeyttää työtänsä lattioiden pesuun tai varastojen täyttöön. Vakioitu työ voi myös tarkoittaa kirjallisia ohjeita, missä on listattu työprosessin tärkeimmät vaiheet. (Grabán 2012, 73-74; Suneja & Suneja 2017, 203.)

Kaizen tarkoittaa jatkuvaa kehittämistä ja muutosta parempaan, mikä on lean-menetelmän pohjalla oleva periaate, mutta yksittäisenä työkaluna se tarkoittaa yrityksen parannushankkeita tai projekteja, missä työntekijät kehittävät jotain prosessia tai osa-aluetta. Näitä kutsutaan Kaizen-työpajoiksi. (Suneja & Suneja 2017, 200.)

Kanban tarkoittaa merkkiä (eng. signal). Sitä voidaan käyttää työn vakioinnin välineenä. Kanban on esimerkiksi jokin konkreettinen asia tai väline, millä viestitetään toiselle prosessille tai työntekijälle, että jotain tuotetta puuttuu tai ollaan valmiita ottamaan vastaan uusia työtehtäviä. (Grabán 2012, 97; Suneja & Suneja

2017, 200.) Useissa päiväkodeissa yksinkertainen esimerkki kanban-merkistä voisi olla lasten lokerikkoon kiinnitettävä lappu, mikä kertoo vanhemmille tarpeesta tuoda lisää vaippoja tai varavaatteita.

5S on työpaikkojen organisoinnin ja siisteyden parantamiseksi kehitetty menetelmä. Sen tarkoitus on pitää työtilat ja työpisteet tietyssä järjestyksessä, mikä nopeuttaa työn tekemistä. 5S termi koostuu viidestä japanin kielisestä sanasta seiri, seiton, seiso, seiketsu ja shitsuke. Suomeksi nämä ovat käännetty:

1. Selvitä: jaetaan esineet tarpeellisiin ja tarpeettomiin ja siivotaan tarpeettomat esineet ja tavarat pois
2. Sijoita: jäljellä jääneet tavarat järjestetään niin että ne ovat helposti saatavilla
3. Siisti: pidetään työpiste tai paikka siistinä ja järjestyksessä
4. Standardisoi: tehdään muutokset virallisten työohjeistusten mukaan
5. Säilytä: painotetaan organisoinnin ja parannusten merkitystä pitkällä aikavälillä

(Liker 2012, 151–152; Suneja & Suneja 2017, 198.)

Poka-Yoke on tapa eliminoida virhemahdollisuuksia. Tämä on tärkeää vaihtelun vähentämisessä ja terveydenhuollossa potilasturvallisuuden takia. Virheitä voidaan eliminoida yksinkertaisilla tavoilla. Tietokoneohjelma saattaa kysyä varmentavan kysymyksen ennen kuin tiedosto poistetaan, käyttökiellossa olevan pistorasian päälle laitetaan värikäs teippi, tai työpiste järjestellään niin että ei ole mahdollisuutta laittaa esimerkiksi silppuriin tarkoitettuja asiakirjoja vahingossa tavalliseen paperinkeräysroskikseen. (Graban 2012, 137–140.)

5 LEAN-MENETELMÄ SOSIAALI-JA TERVEYSPALVELUISSA

5.1 Soveltaminen sosiaali- ja terveyspalveluissa

Terveydenhuollossa lean-menetelmää sovellettaessa potilas nähdään asiakkaana. Tavoite terveydenhuollossa on, että potilas etenee hoitopolulla vaiheesta toiseen joutumatta odottamaan hoitoa missään kohtaan polkua. Lean-termein puhutaan prosessin eli potilaan hoitopolun läpimenoajasta. Potilaan näkökulmasta lean-menetelmän tavoite on vähentää potilaan odotteluajoja ja saada laadukkaampaa hoitoa. Hoitohenkilökunnan näkökulmasta sujuvampi prosessin virtaus tarkoittaa oman osaamisen parempaa hyödyntämistä ja tehokkaampia sekä turvallisempia työmenetelmiä. (Modig & Åhlsström 2016, 19–22; Reijula, Ruoholahti, Lahtinen, Aalto, Reijula & Reijula 2017, 16; Suneja & Suneja 2017, 192.)

Lean-menetelmän käyttöönotolla on saatu aikaan terveydenhuollossa erityisesti sairaaloiden prosesseissa parannuksia. Muun muassa potilaiden odotusajat ovat lyhentyneet, näytteiden otto ja analysointi on tehostunut, henkilökunnan turha liikkuminen ja infektio tartunnat ovat vähentyneet, henkilökunnan työhyvinvointi on lisääntynyt ja sairaalan kulut ovat pienentyneet. Markku Mäkijärvi on MBA lopputyössään tutkinut Hus:n sairaanhoitopiirin lean-pilottihankkeiden tuloksia ja Vaasan keskussairaala on julkaissut raportin lean-menetelmän tuloksista. Molemmista raportoidut tulokset ovat saman suuntaisia lean-kirjallisuuden kanssa. (Graban 2012, 5–11; Hukan poistoa case esimerkein Vaasan keskussairaalassa i.a; Mäkijärvi 2010, 90–91.)

Lean-menetelmän ajatellaan soveltuvan terveydenhuoltoon hyvin sen prosessimaisen ajattelun takia. Lean-menetelmällä pyritään löytämään ratkaisuja resursien ja työvoiman vähyyteen, sitouttaa työntekijät oman työnsä jatkuvaan kehittämiseen ja hoidon laatuun. Sosiaalialalla haasteet resurssien ja palvelun laadun suhteen ovat samanlaisia ja lean-menetelmää on otettu käyttöön yhä enemmän sosiaalialalla. Lean-menetelmän soveltaminen sosiaalialalla nähdään haasteelliseksi, sillä sen ydin ajatusten soveltaminen voi olla ristiriitaista. Esimerkiksi palvelun tuottaman arvon ja hukan määrittäminen ei ole yksiselitteistä eikä asiakas

aina koe tarvitsevansa palvelua. Esimerkiksi lastensuojelun asiakkuus ei ole aina asiakkaan oma valinta tai halu. Toinen haaste lean-menetelmän leviämislle julkisiin palveluorganisaatioihin nähdään olevan niiden tavoitteet kehittämiselle. Tavoitteet keskittyvät usein kustannusten säästämiseen. Lean-filosofia ei perustu tähän vaan sen pääperiaate on tuottaa asiakkaalle parempaa palvelua. Lean-menetelmän alkuperäinen tavoite on ollut tehdä kehittämistyötä asiakas- ja henkilöstölähtöisesti, mutta julkisessa organisaatiossa kustannussäästö tavoite lähtee usein johdon tai esimiestason näkökulmasta. (Grabán 2012, 22–24, 192-193; Tammelin, Anttila & Mänttari van der Kuip 2016, 3.)

Suomalaisesta lean-menetelmän käytöstä on vaikea saada kokonaiskuvaa, mutta tiedonhakuni tuloksena ainakin Hus:n, Lapin ja Eksoten sairaanhoitopiirit sekä Vaasan, Kuopion ja Turun yliopistolliset keskussairaalat ovat kehittäneet toimintaansa lean-menetelmällä. Espoon kaupunki on myös käyttänyt palveluidensa kehittämiseen lean-menetelmää. Kauppalehden artikkelin mukaan lean-menetelmä on käytössä puolessa Hus:n toimintayksiköistä ja tarkoitus on ottaa lean käyttöön kaikkialla. (Eksote i.a.; Hukan poistoa case esimerkein Vaasan keskussairaalassa i.a.; Kangas 2016; Kauppalehti i.a.; Kotona turvallisesti i.a.; Mäki-järvi 2010; Reijula ym. 2017.)

Sosiaalipalveluissa lean-menetelmää on käytetty esimerkiksi Espoossa. Sen sote-palvelu esitteessä kerrotaan palveluiden kehittämisen taustalla olevan asiakkaalle arvoa tuottava työ ja hukan poisto. Tavoitteena on vaikuttavat ja laadukkaat palvelut asiakkaille. Kauppalehden ja Länsiväylän artikkeleissa on haastateltu Espoon kaupunginjohtajaa ja hänen näkemyksen mukaan sote-säästöjä voidaan saada lean-menetelmällä. Espoossa esimerkiksi toimeentulotuen käsittelyajat lyhentyivät lean-kehittämisen tuloksena. (Kauppalehti i.a.; Kotona turvallisesti i.a.; Länsiväylä i.a.)

5.2 Vaikutukset ja työntekijöiden kokemukset

Lean-menetelmän vaikutuksia kansainvälisesti tai Suomessa on tutkittu rajallisesti. Monet tutkijat ilmaisevat tarpeen laajemmalle tutkimukselle varsinkin lean-menetelmän vaikutuksista ja vaikutuksellisuudesta sekä lean-kulttuuriin pysyvyydestä organisaatioissa. Suomessa tutkimukset ovat yliopistojen pro gradu tai ammattikorkeakoulujen opinnäytetyö tasoisia. Työterveyslaitos on tehnyt suomalaisittain ainutlaatuisen tutkimuksen lean-menetelmän käytöstä työtilojen suunnittelussa kahdessa sairaalassa yhtä aikaa. Vaasan yliopiston tuotantotalouden alalta on tehty väitöskirja lean-menetelmän soveltuvuudesta suomalaisiin pk-yrityksiin. Internetin hakupalveluilla sivuja lean-koulutuksia löytyy useampi sivu ja moni sairaanhoitopiiri tai palveluntuottaja ilmaisee käyttäneensä lean-menetelmää kehittämiseen. Tehdessäni opinnäytetyötäni huomasin lean-kirjallisuuden olevan suositua – saatavilla olevat kirjat olivat sekä oppilaitosten että kuntien kirjastoista varattuja. Aihe siis tuntuu kiinnostavan monia.

Lean-menetelmä korostaa työntekijöiden aktiivista, innovatiivista ja motivoitunutta työtettä työhön ja kehittämiseen. Tämän hetken työelämässä nämä määritteet voidaan katsoa olevan työntekijän osaamisvaatimuksia ja niillä on positiivinen merkitys. Työelämä tutkimus -lehden pääkirjoituksessa (2016) viitataan neljään kansainväliseen tutkimukseen, joiden mukaan positiivisesta tavoitteista ja tuloksista huolimatta lean-menetelmään liittyy riskejä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. (Tammelin ym. 2016.)

Pääkirjoituksen mukaan tutkimuksista välittyy ristiriitainen kuva. Positiivisia vaikutuksia lean-menetelmällä katsottiin olevan potilaiden parantuneen ja nopeutuneen hoidon lisäksi työntekijöiden työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työtehokkuus. Työn tietojen ja taitojen parempi hyödyntäminen, paremmat sosiaaliset suhteet työyhteisössä sekä työntekijöiden kokemus työn muuttumisesta aiempaa kiinnostavammaksi ja haastavammaksi. Työntekijät myös kokivat vaikutusmahdollisuuksien lisääntyneen. Tiimityön ja jaetun johtajuuden on koettu lisääntyvän ja toisaalta taas muutosvastarinnan vähenevän. Kirjassa Lean Hospitals on julkaistu Dallasin Children's Medical Centerin työhyvinvointikyselyn tuloksia, joiden mukaan hyvinvointi on työntekijöiden mielestä lisääntynyt kaikilla tutkituilla osa-alu-

eilla lean-menetelmän käyttöönoton jälkeen. Myös Hus:n työntekijöille tehdyn kyselyn tulokset olivat myös myönteisiä. (Graban 2012, 11.; Mäkijärvi 2010, 76; Reijula ym. 2017, 20; Tammelin ym. 2016, 2–4.)

Tutkimustuloksissa negatiivisia vaikutuksia on havaittu olevan työn autonomian vähentyminen, työn vaatimustason ja kiireen lisääntyminen. Työhön liittyvän masentuneisuuden on havaittu myös lisääntyneen. Lean-menetelmän käytön riskit ovat, että organisaatio keskittyy vain prosessin tehostamiseen, työkalujen käyttöön ja hukkien eliminointiin, vaikka nämä asiat eivät yksistään aikaansaaneet Toyotan menestystä. Toyotan tuotantomalli perustuu ihmisten kunnioittamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen ja näiden periaatteiden on toteuduttava, jotta lean-menetelmä saavuttaa pysyvän muutoksen organisaatiossa. Terveystuollon lean-sovellukset näyttävät keskittyvän kustannustehokkuuteen ja osakkeen omistajien tavoitteisiin, ja asiakkaan arvon painottaminen jää vähänlaiseksi. (Draft & Poksinska 2014, 2–3; Tammelin ym. 2016, 2–4.)

Ristiriitaiset tutkimustulokset voivat kenties selittyä lean-menetelmän erilaisista vaikutuksista eri työntekijäryhmille. Tutkijoiden mielestä lean-menetelmän siirtämistä julkisen sektorin käyttöön tulisi tarkastella kriittisesti ja kehittää sosiaali- ja terveyspalveluille oma lean-malli. (Tammelin ym. 2016, 2–4.)

Lean-kirjallisuudesta välittyy menetelmän tuloksista ja vaikutuksista positiivinen kuva, vaikka osa tutkimuksista osoittaa menetelmällä olevan ristiriitaisia vaikutuksia. Työterveyslaitoksen TeLean-loppuraportissa pohditaan, että kenties lean koetaan positiivisempänä kuin se on todellisuudessa. Tähän saattaa vaikuttaa se, että vain onnistuneista lean-menetelmän käyttöönotoista raportoidaan ja epäonnistuneista hankkeista ei ole julkaistu tuloksia. (Reijula ym. 2017, 20–21.)

5.3 Hus:n ja Lapin sairaanhoitopiirien kokemuksia

Markku Mäkijärvi on tutkinut (2010) Hus:n Meilahden sairaalan laboratorion ja kuvantamisen, Jorvin sairaalan päivystyspoliklinikan sekä Peijaksen sairaalan

osasto 3 lean-kehittämisprojektien tuloksia ja työntekijöiden kokemuksia. Mäki-järven tutkimus on Tampereen teknillisen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA lopputyö. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia lean-menetelmän soveltuvuutta suomalaiseen terveydenhuoltoon. Tutkimus koostuu työntekijäkyselyiden vastauksista sekä johdon sähköpostihaastatteluista.

Jokaisen toimintayksikön toiminta oli tehostunut, prosessit olivat sujuvoituneet ja oli saatu aikaan kustannussäästöjä. Kustannussäästöiksi arvioitiin 2 miljoonaa euroa. Tutkimuksen mukaan jokaisessa toimintayksikössä tuottavuutta oli nostettu 10–50 % lähtötilanteesta ilman että resursseja oli lisätty. Meilahden kuvantamisia esimerkiksi arvioitiin tehtävän 6000 kappaletta enemmän kuin ennen lean-projektia. Peijaksen päivystyksessä potilaiden odotusaika ilmoittautumiseen oli vähentynyt keskimäärin 10 minuutista 5 minuuttiin. (Mäkijärvi 2010, 90.)

Työntekijäkyselyyn vastanneiden mukaan lean-menetelmää voidaan käyttää lähes kaikissa sairaalan toiminnoissa ja toimintayksiköissä. Hyödyllisimmäksi lean-menetelmä katsottiin päivystyspoliklinikan toiminnan kehittämisessä, vuodeosastoilla ja yksiköissä, mitkä tekivät rajapintayhteistyötä. Vastaajien mukaan lean-menetelmän käyttö koettiin hyödyllisimmäksi laadunhallinnan, työvoimaresursien, työnkuormituksen ja tuottavuuden kehittämisessä. Kyselyyn vastanneista 89 % osallistuisi mielellään jatkossa lean-työskentelyyn. (Mäkijärvi 2010, 76–81.)

Riikka Kankaan Lapin yliopiston hallintotieteiden pro gradu (2016) tutki lean-menetelmän organisaatiokulttuurisia tekijöitä Lapin sairaanhoitopiirissä. Tutkimuksen tavoite oli tutkia henkilökunnan näkemyksiä aiheesta sekä tutkia, miten lean-menetelmä oli tehostanut osastojen toimintaa.

Tutkimuksessa haastateltiin lean-menetelmää käyttäneiden osastojen työntekijöitä eri ammattiryhmistä. Tutkimuksen mukaan näillä osastoilla ei nähty jatkuvan kehittämisen juurtuneen koko työyhteisön kulttuuriksi vaan se nähtiin joidenkin yksilöiden ajattelun muutoksena. Tähän nähtiin vaikuttavan se, että eri työntekijät olivat osallistuneet erilaisin määrin kaizen-työpajoihin. Tietämys lean-menetelmästä ja tavoitteista vaihteli osallistumisen mukaan. Haastateltavat toivoivat kai-

zen-työpajoja enemmän ja kaikille mahdollisiksi. Osastoilla oli tutkimuksen mukaan vähän lean-menetelmää tuntevia työntekijöitä. Lean-menetelmän katsottiin tehostaneen toimintaa, vahvistaneen palvelutuotannon näkökulmaa ja henkilökuntalähtöistä kehittymistä oli korostettu. (Kangas 2016, 97.)

Lean-menetelmään toivottiin koulutusta jokaiselle ammattiryhmälle. Lapin sairaanhoitopiirissä lean-koulutusta oli ollut suurimmaksi osaksi sairaalan työntekijähierarkiassa yläpäässä oleville eli ylilääkäreitä ja osastonhoitajia. Haastateltavat olivat kokeneet, että lean-menetelmän ajatukset pyrittiin levittämään koko työyhteisön kulttuuriksi organisaatiossa ylhäältä alaspäin. Tämä asetelma oli saanut osan työntekijöistä vastustamaan lean-menetelmän käyttöönottoa tai muutoksia. Koulutusta toivottiin kaikille tasoille, jolloin tiedonkulku lean-menetelmästä olisi myös vertikaalista eikä vain ylemmältä tasolta alaspäin kulkevaa. Lean-projekteihin toivottiin kaikkia osastoja mukaan, jolloin lean-ajattelu voisi muodostua koko työyhteisön kulttuuriksi ja yhteistä toimintatapaa voitaisi helpommin toteuttaa. (Kangas 2016, 99.)

Toiminnan tehostamisen tavoitteet eli parempi palvelu potilaalle ja henkilöstön osaamisen tehokkaampi käyttäminen toivottiin avoimesti esille, sillä osalle ammattiryhmiä ja osastoja työn tehostaminen oli aiheuttanut pelon oman työpaikan häviämisestä, kun viiden tunnin työ voitiin tehdä kahdessa tunnissa. Hukkien poisto työprosesseista oli jopa kärjistänyt työntekijöiden suhteita toisiinsa ja rakentanut puskurin lean-ajattelua vastaan. (Kangas 2016, 89–97.)

Kangas pohtii tutkimuksessaan, että lean-menetelmällä oli saatu tuloksia aikaan, mutta lean-menetelmän soveltamisessa suomalaiseen terveydenhoitoon pitäisi ottaa organisaatiokulttuuriset tekijät huomioon, jotta menetelmällä olisi mahdollisuudet onnistua tavoitteissaan. (Kangas 2016, 100.)

6.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimukseni tarkoitus on arvioida lean-menetelmän soveltuvuutta sosiaalialan palvelun kehittämiseen tutkimalla, millaisia näkemyksiä ja asenteita Mäntsälän kunnan sosiaalitoimen perhetyöntekijöillä on lean-menetelmästä.

Tätä tietoa haettiin seuraavilla haastattelukysymyksillä:

1. Miten lean-menetelmän elementit vaikuttivat kehittämishankkeeseen?
2. Mitkä muut tekijät vaikuttivat kehittämishankkeeseen?

Tutkimuksen alakysymys on, mitä lean-menetelmän elementtejä perhetyöntekijät hyödyntäisivät jatkossa.

Haastattelukysymysten tarkoituksena oli kerätä tietoa perhetyöntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä, miten lean-elementit vaikuttivat kehittämishankkeeseen, mutta myös antaa heille mahdollisuus pohtia muiden tekijöiden vaikutusta. Alakysymyksen tarkoitus oli saada kokemustietoa, miten menetelmää voisi käyttää heidän mielestään jatkossa.

6.2 Tutkimusmenetelmät

Hankkeen loppuarvioinnissa pohdittiin perhetyöntekijöiden oppimiskokemuksia, saavutettuja löydöksiä ja tuloksia. Tutkimukseni tarkoitus oli tuoda kokemustietoa hankkeen loppuarvointiin, miten lean-menetelmän elementit vaikuttivat kehittämistyöhön, mitä lean-elementit saivat aikaan perhetyössä ja myös tietoa, miten menetelmää kannattaisi jatkossa hyödyntää. Hankkeen osalta ei haluttu määrillistä tai mitattavaa, tilastollista tietoa vaan perhetyöntekijöiden kokemuksia, näkemyksiä ja asenteita.

Tutkimuksessani olin kiinnostunut asioista, joita oli haastavaa tutkia määrällisesti, joten oli tarkoituksenmukaista tehdä laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja siinä pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkimuskohdetta. Sen tarkoitus on löytää tai paljastaa olemassa olevia asioita, ei mitata tai todentaa niitä. Tavoitteeni vastasivat laadullisen tutkimuksen tarkoitusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 150–152.)

Keräsin aineiston teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista on tarkoitus keskustella. Teemahaastattelussa ei tarvitse määritellä, miten syvälle aiheen käsittelyssä mennään tai kuinka monta kertaa haastatteluita tehdään. Keskustelu ei etene yksityiskohtaisten kysymysten mukaan vaan keskeisten teemojen varassa. Tämä tarkoittaa, että haastattelussa tutkittavan omat pohdinnat ja ääni pääsevät kuuluviin hänen pystyessä kertomaan aiheesta laajemmin kuin vastaten vain rajattuihin yksityiskohtaisiin kysymyksiin. Teemahaastatteluissa haastattelujen aihepiiri ja teemat ovat samat kaikille haastateltaville, mutta itse haastattelukysymykset tai alakysymykset voivat vaihdella haastateltavien kesken. Teemahaastattelu ei ole niin tarkka kuin puolistrukturoitu haastattelu, mutta se ei ole myöskään yhtä vapaa kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47-48.)

Haastatteluissa oli kolme teemaa, joista jokaisesta olin muodostanut haastattelukysymyksen. Teemat olivat lean-elementtien vaikutus hankkeeseen, muiden tekijöiden vaikutus ja miten haastateltavien mielestä lean-elementtejä voisi hyödyntää jatkossa.

Valitsin haastattelutavaksi yksilöhaastattelun. Ryhmähaastattelun tehtävänä on aikaan saada keskustelua, missä haastateltavat kommentoivat aihetta vapaasti ja tekevät huomioita tutkittavasta aiheesta muodostaen yhteistä näkemystä asiasta. Valitsin haastattelumuodoksi yksilöhaastattelun, koska itse hanke oli tehty ryhmätyönä. Yksilöhaastatteluilla koin tuotettavan jotain uutta ja kenties vielä sanomatonta hankkeen loppuarvointiin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 61.)

6.3 Aineiston keruu

Haastattelin kolmea hankkeeseen osallistunutta perhetyöntekijää. Haastateltavat olivat kaikki naisia iältään 39–51 vuotiaita. He olivat koulutukseltaan sosionomeja (AMK). Kaikilla oli myös useiden vuosien työkokemus sosiaalialan eri tehtävistä. Haastattelut tapahtuivat perhetyöntekijöiden toimistohuoneessa.

Annoin haastattelukysymykset perhetyöntekijöille etukäteen. Olin myös koostanut kirjallisen kolmen sivun mittaisen lean-menetelmä tiivistelmän, missä oli menetelmän oleellisemmat työkalut. Tämä pyyntö tuli haastatteluja suunniteltaessa perhetyöntekijöiltä, sillä he kokivat tarvitsevansa muistin tueksi kirjallisesti materiaalia. Haastatteluhuoneen seinälle laitoin hankkeen aikana tuotetut visuaaliset kuvat, joiden luomisessa oli käytetty eri elementtejä tai menetelmiä. Tämän tarkoitus oli palauttaa prosessin kulku haastateltavien mieleen.

Haastattelujen pituus vaihteli 10 minuutista 45 minuuttiin. Aikarajoitukseksi sovimme, että haastatteluun voisi kulua enintään yksi tunti. Yksi haastateltava koki jännitystä nauhoituksen takia, mutta minusta tuntui, että alun jälkeen hän rentoutui vastaamaan kysymyksiin luontevammin. Yhden haastateltavan kanssa haastattelun loppuvaiheessa tilanne oli hetken aikaa yhteistä keskustelua aiheesta. Muuten haastatteluissa pyrin olemaan vain kuuntelijana. Koska olin itse ollut prosessissa mukana, en halunnut omien ajatuksieni ja kokemusteni johdattelevan vahingossa vastauksia suuntaan tai toiseen. Esitin haastatteluissa muutaman lisäkysymyksen, kun haastateltava ei tuntunut pääsevän ajatuksissaan eteenpäin. Pisimmän haastattelun aikana pyysin haastateltavaa siirtymään seuraavaan kysymykseen, jotta haastattelu ei venyisi yli sovitun aikarajan.

6.4 Analysointi

Aineiston analysointi eteni lähestymistavaltaan Hirsjärven ja Hurmen kirjassa Tutkimushaastattelu tapaa, jossa aineisto ensin järjestetään ja tuodaan sen rakenne esiin litteroimalla teksti. Aineiston selventämisessä eliminoidaan suuresta aineistosta tutkimuskysymysten kannalta epäolennaiset asiat pois ja analysointi

vaiheessa tiivistetään, luokitellaan, esitetään kertovasti ja tulkitaan aineiston sisältöjä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 137.)

Valitsin tutkimukseni analysointiin mallin, missä aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja yhdistetään kategorioiksi. Ensin aineistosta tunnistetaan asiat, joista ollaan kiinnostuneita. Näitä asioita ilmaisevat lauseet pelkistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi ja samankaltaiset ilmaisut ryhmitellään yhtäläisten ilmaisujen joukoksi. Nämä yhdistetään samaan kategoriaan ja sille annetaan sisältöä kuvaava nimi. Analyysissä yhdistetään saman sisältöisiä alakategorioita toisiinsa muodostaen yläkategorioita. Ne yhdistetään yhdeksi kategoriaksi, mikä kuvaa kaikkia luokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 100-101.)

Käyttämäni analysointimalli vastaa lähinnä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, missä alaluokat synnytetään aineistolähtöisesti, mutta analyysin yläluokat tuodaan valmiina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117). Minulla oli valmiiksi kolme kategoriaa tai teemaa, joihin sisällöstä etsin ilmaisuja. Aineistosta nousi yksi kategoria valmiiden teemojen rinnalle. Haastateltavat pohtivat hankkeeseen kielteisesti vaikuttaneita asioita ja tämä muodosti mielestäni erillisen kategorian. Neljää teemaa yhdistävä yläkategoria oli mielestäni lean-menetelmän soveltuvuus sosiaalialalle.

Litteroin kaikki haastattelut. Haastattelujen vähyyden takia en kokenut litterointia työläänä. Ajallisesti käytin litterointiin noin neljä tuntia. Puheen hidastus mobiililaitteella helpotti työtä paljon.

Litteroinnin jälkeen perehdyin aineistoon saadakseni mielikuvan sisällöstä. Pidin mielessäni haastattelukysymykset, jotka toimivat alustavina teemoina haastatteluisissa.

Laadullista tutkimusta tehdessä tutkijan tulee pitää tutkimuksen rajaus mielessä. Aineistosta saattaa nousta monia mielenkiintoisia aiheita ja teemoja, joita tekisi mieli kommentoida tai raportoida. On tärkeää pitäytyä niissä aiheissa ja rajauksissa, jotka sisältyvät omaan tutkimuksen aiheeseen ja jättää muu mielenkiintoinen materiaali seuraavaan tutkimukseen. Jouduin korostamaan tätä itselleni useita kertoja lukiessani aineistoa läpi, sillä haastateltavat pohtivat aineistossa

paljon koko kehittämistyön vaikutusta perhetyöhön ja se ei ollut tutkimukseni aihe. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Kaksi haastateltavaa vastasi kronologisesti kysymyksiin ja heidän haastatteluis-
taan löytyi suoria vastauksia kysymyksiin. Yksi haastateltava pohti kaikkia kol-
mea kysymystä laajemmin tai yhdistellen. Hän ei vastannut kysymyksiin järjes-
tyksessä vaan teemojen alle kuuluvia asioita nousi esiin läpi haastattelun. Haas-
tateltava myös pohti laajasti koko hankkeen vaikutusta perhetyöhön. Kronologi-
sesti ja selkeästi tutkimuskysymyksiin vastanneiden haastatteluiden analysointi
oli yksinkertaista, sillä he olivat vastanneet suoriin kysymyksiin. Näitä vastauksia
ei itseasiassa tarvinnut syvällisesti analysoida. Laajasti ja pohtivasti puhuneen
haastateltavan sisältöä luin useaan otteeseen ja tein tulkintaa, mihin teemaan
hänen ilmaisunsa kuuluivat ja mitä hän ilmaisuillaan tarkoitti.

Perehtymisen jälkeen tulostin haastattelut. Ensimmäisellä lukukerralla koodasin
ilmaisuja lean-elementeistä eri värein. Leikkasin sisällöstä eri värein koodatut
kohdat ja liimasin ne seinällä oleviin papereihin, mitkä olivat otsikoitu eri elemen-
teillä. Toisella kerralla värikoodasin aineistosta haastateltavien mainitsemia muita
vaikuttavia tekijöitä, leikkasin ne irti ja liimasin papereille. Kolmannella lukuker-
ralla etsin vastauksia alakysymykseen, miten haastateltavat hyödyntäisivät ele-
menttejä jatkossa. Kirjoitin irrottamani tekstit tietokoneella puhtaaksi omiksi tie-
dostoiksi, jotta niitä olisi helppo lukea. Aineistoa läpikäydessäni kolmen valmiin
teeman lisäksi nousi esille kehittämishankkeeseen kielteisesti vaikuttaneet asiat.
Kaksi haastateltavan pohti, mitkä asiat hankkeessa toimivat ja mitkä taas eivät.
Näitä kielteisiä mainintoja oli vain kolme, joten en koodannut niitä erikseen vä-
reillä vaan kopioin ne ja liitin ilmaisut omaan tiedostoon.

Lopullinen analysointi tapahtui opinnäytetyön raportointia kirjoittaessa. Tulosten
kirjoittaminen hahmotti minulle sisällöt paremmin kuin aineiston lukeminen. Kir-
joittaminen myös auttoi minua hahmottamaan, minkälaisia kategorioita aineisto
pitää sisällään. Kirjoitin raporttia teemoittain. Ensimmäisen teema oli lean-ele-
menttien vaikutus hankkeeseen. Tähän aineistosta nousi ilmaisuja yksittäisistä
elementeistä ja vaikutuksista, mutta löytyi myös yhdistäviä merkityksiä tai kaik-

kien mainitsemia vaikutuksia. Muodostin kokoavan tulkinnan haastateltavien näkemyksistä, miten lean-elementit vaikuttivat hankkeeseen. Aineistosta nousseet kielteiset vaikutukset muodostivat oman teemansa. Kolmas teema oli hankkeeseen vaikuttaneet muut tekijät ja neljäs teema oli lean-elementtien hyödyntäminen jatkossa. Analyysimallin mukaisesti yhdistäväksi yläkategoriaksi muodostin lean-menetelmän soveltuvuuden sosiaalialan kehittämisen menetelmäksi. Soveltuvuutta arvioin teemojen sisältöjen myönteisten ja kielteisten ilmaisuja sekä haastateltavien näkemysten pohjalta, miten he hyödyntäisivät lean-menetelmää tulevaisuudessa.

6.5 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen on pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien näkemyksiä ja käsityksiä niin hyvin kuin mahdollista tietoisena siitä, että tutkimuksessa kyse on tutkijan tulkinnoista ja tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo aineiston keruuvaiheessa. Tämän takia aineiston analyysi nousee keskeiseksi asiaksi mietittäessä tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 188-189.)

Tutkimukseni tuloksia pitää tarkastella kriittisesti. Olin itse yksi hankkeeseen osallistunut perhetyöntekijä ja tutkimuskysymyksiä analysoidessa riskinä oli omien ajatusten sekoittuminen haastattelujen sisältöihin. Aineistoa analysoidessa pitäydyin haastatteluista nousseissa teemoissa ja sisällöissä. Pystyin mielestäni analysoimaan haastattelujen sisällöt ulkopuolisen tutkijan roolissa etsiessäni aineistosta ilmaisuja eri teemojen alle. Kysymysten asettelu oli yksinkertaista ja aineistosta nousi paljon suoria vastauksia kysymyksiin, joita ei tarvinnut varsinaisesti analysoida. Yhden haastattelun sisältö oli pohdiskelevaa ja lauseet katkeilevia. Tämän haastattelun kohdalla nousi ilmaisuja moneen teemaan samassa lauseessa. Mahdollisimman oikeaan osuva analysointi tuntui haasteellisimmalta tämän haastattelun kohdalla.

Jos yksittäisten tekijöiden löytäminen aineistosta oli helpohkoa, niin johtopäätöksiä tehdessäni ulkopuolisen tutkijan rooli ja omien olettamusten huomiotta jättä-

minen oli hankalaa. Johtopäätösten tuli nousta aineistosta ja tulokset vaativat tutkijan analysointia. Analysointi tarkoittaa tulkintaa, joten huomasin tulkitsevani aineistoa omista lähtökohdistani ja ajatuksistani lähtien. Jouduin hylkäämään ensimmäiset johtopäätökset, sillä ne eivät mielestäni nousseet vain aineistosta.

Halusin tarkistuttaa johtopäätösten uskottavuutta. Tutkimuksen validiutta voidaan osoittaa uskottavuuden määrittämisellä. Tämä tarkoittaa, että uskottavuuden todentamiseksi voidaan tehdä osallistujatarkistus eli haastateltavat tutustuvat itse tutkijan tulkintoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 189.) Kirjoitettuani johtopäätökset annoin haastateltavien lukea ne ja kommentoida tulkintojani. Ne vastasivat haastateltavien mielestä heidän omia näkemyksiään.

Kehittämishankkeeseen osallistui neljä perhetyöntekijää ja itseni poissulkien haastatteluihin osallistui kaikki hankkeeseen osallistuneet työntekijät. Tältä osin tutkimukseni on luotettava. Jotta voitaisiin tehdä laajempia johtopäätöksiä lean-menetelmän soveltuvuudesta sosiaalialle, pitäisi tehdä vertailevaa tutkimusta muihin vastaaviin tutkimuksiin. Vertailua on haastavaa tehdä, sillä sosiaalialan lean-sovelluksia on tutkittu vähän.

Tutkimuskysymykset oli rajattu koskemaan lean-elementtien ja muiden tekijöiden vaikutusta hankkeeseen. Kaksi haastateltavaa pitäytyi vastauksissaan vain kysytyissä asioissa. Haastattelijana olisin voinut täsmentävillä kysymyksillä yrittää saada haastateltavaa pohtimaan kysymyksiä syvemmin, mutta koska epäilin helposti johdattavani haastateltavia liikaa, en tehnyt kuin muutaman apukysymyksen. Yhden haastateltavan vastaus oli pohdintaa hankkeen vaikutuksesta perhetyöhön, ei niinkään selvästi vastauksia esittämiini kysymyksiin. Hänen vastauksensa kohdalla käytin paljon omaa tulkintaa tuloksia kirjoittaessani.

7 KEHITTÄMISEEN VAIKUTTANEET LEAN-ELEMENTIT

Tässä kappaleessa kirjoitan aineistosta esiin nousseita lean-elementtejä, joilla oli perhetyöntekijöiden mielestä vaikutusta kehittämishankkeeseen ja miten elementtejä perhetyöntekijöiden mielestä kannattaisi jatkossa hyödyntää.

7.1 Hukka ja arvovirtakartoitus

Kaikkien haastateltavien vastauksissa tuli esille hukkien eli työn esteiden löytämisen tärkeys, sillä se oli osoittanut perhetyöntekijöille itselleen sekä johdolle, että osa hukista ei johtunut itsessään perhetyöstä vaan muistakin tekijöistä organisaatiossa. Haastateltavat sanoivat visuaalisen esittämisen tehneen hukat näkyväksi. Näkyväksi tuleminen oli luonut rohkeutta puhua ääneen ongelmista. Osa ilmaisi, ettei olisi tullut tajunneeksi ilman tällaista työskentelyä, kuinka paljon ja monessa kohtaa prosessia oli erilaisia esteitä tai työtä hidastavia tekijöitä. Hukka-ajattelu oli saanut perhetyöntekijät pohtimaan niiden olemassaoloa yleisesti sosiaalityössä eikä vain teollisuustuotannossa. Pohdittiin sosiaalityön hukkien olevan ehkä peitellympiä tai niitä ei ajatella hukkina kuten teollisuuden puolella.

7.2 Asiakkaalle arvoa tuottava työ

Haastateltavat pohtivat asiakaslähtöisyyden ja asiakkaalle arvoa tuottavan työn olevan eri asia. Asiakkaalle arvoa tuottava työ nähtiin lisäarvona ja tehokkaana työskentelynä, millä oikeasti on merkitystä asiakkaalle. Yksi haastateltava koki asiakkaalle arvoa tuottavan työn yhdeksi perhetyön perustana olevana arvona. Asiakkaalle arvoa tuottavan työn pohtiminen oli saanut haastateltavat näkemään omassa työskentelyssä sellaisia menetelmiä tai toimintatapoja, joilla ei laajemmassa mittakaavassa ollut merkitystä. Arvoa tuottavan työn näkeminen auttoi karsimaan omasta työskentelystä niitä asioita, joilla ei ole merkitystä ja keskittymään olennaiseen, mikä vähensi kiirettä tai ainakin kiireen tunnetta. Asiakkaalle

arvoa tuottavan työ on lean-ajattelun peruslähtökohta ja se nähtiin myös perhetyön lähtökohtana.

Helposti kun yrittää olla niin kuin ne omat tekemiset olis asiakkaalle arvoa tuottavaa, niin sit tavallaan ... no hömpsähtäminen on hassu sana... mut onkin tehnyt sellaisia asioita, mitkä on hetkellisesti auttanut asiakasta, mut pitkässä juoksussa ne asiat on merkityksettömiä ja sellaisten asioiden karsiminen... keskittyy siihen oleelliseen, ettei tarvii pää kolmantena jalkana juosta ja olla toiveiden tynnyri... (Perhetyöntekijä 3)

Yksi haastateltava mietti perhetyön suhdetta sosiaalityöhön. Haastateltava kuvaili asiakasprosessia, missä perhetyöntekijä lähetettiin sosiaalityöntekijän toimesta perheeseen, koska ”ei itse jaksa tai viitsi mennä, että menepäs sinä sinne nyt tekemään jotain”. Haastateltavan kerronnasta tuli mielikuva perhetyön alisteisesta suhteesta sosiaalityöhön. Haastateltavan puheesta nousi arvostus perhetyötä ja sen menetelmiä kohtaan toisessa kohdassa. Sosiaalityön työtettä hän kuvaili toimistolähtöiseksi ja perhetyötä kotiin vietäväksi työksi. Haastateltava koki perhetyön työtteen tuovan enemmän asiakkaalle arvoa kuin toimistolähtöisen työn. Haastateltava ei suoraan sanonut perhetyön olevan enemmän arvoa tuottavaa, mutta yksi tulkinta voisi olla tämän suuntainen.

7.3 Visualisointi

Elementeistä visualisointi tuotti eniten kommentointeja. Kaikki pitivät sitä toimivana elementtinä. Haastateltavat kokivat visualisoinnin hyvänä työskentelytapana sen konkreettisuuden takia ja he pitivät sitä merkittävimpänä keinona hukkien esille tuomisessa. Hankkeessa oli kaikista työvaiheista tehty visuaalinen tuotos. Haastateltavat mainitsivat näistä tuotoksista arvovirtakartoituksen ja ongelmien syiden löytämiseen käytetyn juurisyysanalyysin.

Visualisointia ja sanallista kuvaamista verrattiin keskenään. Kehittäminen ei jäänyt puheeksi vaan siitä syntyi kuva, minkä kaikki näkivät ja kuvien ollessa esillä

työpajoissa niiden sisältöihin pystyi helposti palaamaan. Visuaalinen kuva loi paremmin yhteisen näkemyksen kuin sanallinen ilmaisu. Visuaaliselle ihmiselle koettiin tiedon jäävän paremmin mieleen kuvana kuin puhuttuna. Visuaalisen ilmaisan hyväksi puoleksi mainittiin myös se, että siinä perhetyö kokonaisuudessaan pilkottiin näkyviin osiin.

Kaksi haastateltavaa myös pohti visualisoinnilla olleen merkitystä siihen, että perhetyön saavutukset ja arvo tulivat näkyväksi muiden palvelujen joukossa. Haastatteluissa pohdittiin visualisoinnin tuoneen selkeästi esille perhetyön ja ympärillä olevan organisaation ongelmat, ja yksi haastateltava epäili, että ilman lean-menetelmää ne olisivat ehkä jääneet huomaamatta. Tällä tarkoitettiin konkreettisia hukkia, mutta myös yleistä tietoutta perhetyöstä. Visualisoinnin koettiin olevan merkittävä keino tehdä työ ja perhetyöntekijöiden osaaminen näkyväksi.

Hukkien eli työn esteiden löytyminen muualtakin kuin itse perhetyöstä antoi perhetyöntekijöille itselleen uskallusta puhua ongelmista ääneen. Hukkien näkyväksi tekemisen koettiin olleen yksi tekijä perhetyön arvostuksen lisääntymiseen.

”Eikä se hukka löydy pelkästään perhetyöstä vaan se löytyy muualtakin koko yhteisöstä ja siitä prosessista... tavallaan, kun sen saa noille näkyville niin sen saa näkyville näin. Kyllähän sen varmaan sais näkyviin muutenkin, mutta olisko se yhtä vaikuttavaa, ni se on toinen asia.” (Perhetyöntekijä 2)

7.4 Vakiointi

Kaikki haastateltavat mainitsivat vakioinnin haastatteluissa. Yhden perhetyöntekijän arvio vakioinnin merkityksestä oli selkeästi positiivinen. Varsinaisesta syytä vakioinnin tärkeydelle hän ei haastattelussa tuonut esille, mutta hän sanoi harmittelleensa vakiointityön keskeneräisyyttä ja toivoi sitä jatkettavan. Hänen mielestään perhetyön tuotteistamisen ja niin sanotun tuotekehityksen tuntuvaan tärkeydelle. Palvelun vakioinnin avulla perhetyötä voitiin hänen mielestään arvioida paremmin. Toinen haastateltava oli sitä mieltä, että jotkut toiminnot pitäisi saada

vakioitua. Kolmas haastateltava mietti vakiointimallin voivan jäädä merkityksettömäksi käytännön työssä. Toisaalta hän arvioi vakioinnista puhuessaan, että ilman lean-menetelmää kokonaisuudessaan olisi todennäköisesti perhetyötä edelleen pidetty tehottomana.

Tuleeko siitä vakioitua toimintaa, kun se on sitten loppuun saatu, vai onko tämä vain ja ainoastaan tehty taas, kun tällanen pitää tehdä nyt... että taas malli mallien joukossa... (Perhetyöntekijä 2)

7.5 Kaizen- jatkuva kehittäminen

Kaikki haastateltavat pitivät jatkuvan kehittämisen ajatusta myönteisenä. Haastateltavat toivat esille kokemuksia kehittämishankkeista, mitkä olivat alkaneet ja päättyneet, mutta kaizen ajattelu antoi luvan kehittää itseä yksilönä ja työtä jatkuvasti. Nähtiin myönteisenä, että käytännön työn rinnalla kulki tavoite tulla koko ajan paremmaksi. Lean-työskentelyssä työn kehittymiselle asetetaan lyhyen ja pitkän ajan visio esimerkiksi kolmen vuoden päähän. Yksi haastateltava pohti, että jatkuvan kehittämisen ajatus antaa mahdollisuudet asettaa visio vieläkin pidemmälle tulevaisuuteen työn tavoitteeksi.

Normaalistihan se tehdään näin, että kun sä oot kehittämishankkeessa, että kehitällään tosta noin joku juttu ja sen jälkeen mietitään, että mihinkä hittoon mappi Ö:hön se jäi... et tällainen proopuskan saimme aikaiseksi, mutta se ei ikään kuin johda mihinkään. (Perhetyöntekijä 2)

Tavoitteena on kehittyä koko ajan paremmaksi ja sitä on lupa tehdä ja se on toivottua. (Perhetyöntekijä 1)

7.6 Arvot

Lean-työskentely pohjaa yrityksen tai organisaation arvoihin. Työskentelyn arvojen tulee olla samat kuin organisaation ja lean-työskentelyn onnistumiseen tarvitaan uskoa lean-arvoihin. Kaksi haastateltavaa mietti lean-arvojen vaikutusta kehittämiseen. Molemmat mieltivät, että lean-menetelmän, perhetyön ja omat arvot tuntuivat olevan samanlaiset. Lean ei ollut muuttanut omia arvoja ja ne olivat kehittämishankkeen jälkeenkin samat. Lean-arvojen koettiin olevan samoja kuin perhetyön asiakastyön arvot.

7.7 Lean-menetelmän hyödyntäminen jatkossa

Haastateltavat eivät maininneet jotakin tiettyä lean-elementtiä, jota heidän mielestään ei kannattaisi hyödyntää kehittämisessä. Kaikki haastateltavat ilmaisivat, että lean-menetelmässä kaikki oli toimivaa tai toisinpäin, että mikään ei ollut toimimatonta.

Haastateltavat käyttäisivät visualisointia jatkossa työyhteisön kehittämisessä ja visuaalisia keinoja voisi käyttää enemmän myös asiakkaiden kanssa. Visuaalisuuden koettiin rakentavan yhteistä näkemystä asioista paremmin kuin sanallisen ilmaisun. Asiakasprosessin avaamista visuaalisesti toivottiin seuraavaankin kehittämishankkeeseen.

Me puhutaan niin monilla eri sanoilla. Me kuvaillaan niin monilla eri tavoilla ja eri kielellisillä ilmaisuilla, niin sit se kuva, mitä rakennetaan yhdessä, jota kenties sitten avataan tai kuvataan jotenkin tai selittäään, niin se kumminkin sit näyttäytyy ehkä enemmän yhteisenä kuin joku ihan vaan puhe. (Perhetyöntekijä 1)

Haastateltavat kokivat asiakkaalle arvoa tuottavan työn ja työstä hukkien löytämisen olevan jatkossakin oleellisia elementtejä. Haastateltavat ilmaisivat näiden kahden elementin tiedostamisen olevan hyödyllistä omassa henkilökohtaisessa työotteessa, mutta myös koko työyhteisön ajattelutavassa. Kaksi haastateltavaa

pohti, mitä he olivat oppineet itse hankkeesta ja molemmat kokivat arvoa tuottavan työn tuoneen uutta näkökulmaa perhetyön asiakastyöhön.

Yksi haastateltava toivoi jatkuvan kehittämisen periaatteen jatkuvan tulevaisuudessaakin. Hänen mielestään oli tärkeää kehittää itseään koko ajan, jotta ei jäähdyä paikoilleen. Myös varsinaista työtä ja työn tekemistä tuli hänen mielestään kehittää. Hän myös kertoi oman ammatillisen luottamuksen kasvaneen lean-menetelmällä ja koki tärkeäksi, että ihmisten osaamista tuotaisiin esille enemmän niin kuin tässä hankkeessa tehtiin. Haastateltava ilmaisi, että jatkossa kehittämistä kannattaisi tehdä samalla tavalla kuin miten perhetyötä kehitettiin.

Vakiointi koettiin tärkeäksi elementiksi, jotta perhetyöhön saataisi yhtenäinen työskentelymalli, sillä tämä mahdollistaisi perhetyön saavutusten arvioimisen.

Kehittämisen ei koettu voivan olla vain työntekijöistä lähtöisin tai työntekijöiden vastuulla vaan sille toivottiin ohjaajaa tai projektipäällikköä. Tällä ei viitattu yleisesti ottaen kehittämiseen tulevaisuudessa vaan seuraavaan jo alkaneeseen lean-kehittämiseen perhesosiaalityön tiimissä.

8 KEHITTÄMISEEN VAIKUTTANEET MUUT TEKIJÄT

Haastatteluiden toinen kysymys koski kehittämishankkeeseen vaikuttaneita muita tekijöitä. Haastateltavat mainitsivat hankkeeseen vaikuttaneen projektipäällikkö, johto ja oma asenne. Aineistosta nousi muutama hankkeeseen kielteisesti vaikuttanut tekijä. Yhteisen ajan löytyminen oli ollut haastavaa ja laajempaa tietoutta lean-menetelmästä pidettiin tärkeänä.

8.1 Projektipäällikkö

Projektipäällikön tietämys perhetyöstä ja lean-menetelmästä koettiin tärkeäksi. Yhden haastateltavan mielestä olennaista oli myös projektipäällikön ulkopuolisuus ja se, että hän tiesi perhetyöstä paljon. Projektipäällikkö oli koulutukseltaan perheterapeutti ja hänellä oli laaja työkokemus sosiaaalialalta. Toinen haastateltava pohti, että ylipäänsä oli tärkeää, että hankkeella oli ohjaaja, joka vei kehittämistä eteenpäin.

Projektipäällikön oma persoona ja hänen asenteensa oli kaikkien haastateltavien mielestä tärkeä osa kehittämisen onnistumista. Häntä kuvailtiin rohkeaksi ja sinnikkääksi.

Se vaikutti myönteisesti mun mielestä, että toi oli tavallaan... lean-master tai mikä se nyt oli... hän oli kyllä sinnikäs ja niinku muistutteli ja tuota noin niin muistutteli. Koska, jos hän olis tämmösen porukan kanssa, joka mielellään jättäytyy vähän takavasemmalle näist jutuist, niin ei hän ois saannut... se ei olis valmistunut tai sitte olis ollut sieltä pitkin tännepäin sen juttu (Perhetyöntekijä 2)

Yksi haastateltava koki tärkeäksi, että projektipäälliköllä oli johdon tuki, luottamus ja arvostettu asema, sillä se mahdollisti asioiden toteutumisen.

8.2 Oma asenne

Kaikki haastateltavat mainitsivat oman asenteen ja persoonien piirteiden vaikuttaneen kehittämisen onnistumiseen. Haastateltavat kuvailivat asennettaan työhön sitoutuneeksi ja omaa työtä arvostavaksi. Kaksi heistä pohti hankkeen aikana asenteen muuttumista. He kokivat, että ensin asenne oli ollut kielteinen tai kehittämistä kohtaan epäilevä, mutta hankkeen edistyessä asenne muuttui myönteiseksi, ja se oli ollut merkityksellistä hankkeen onnistumiseen.

Ja sit tosiaan me ruvettiin uskoo, että vittu tästähän oikeasti voi olla jotain hyötyä ja johtaa kenties johonkin ja tällä on vaikutusta. Uskallettiin alkaa niinkö tiäkkö eikä vaan silleen, et tehääs tässä nyt, kun on pakko. (Perhetyöntekijä 2)

Yksi haastateltava näki perhetyöntekijöillä olleen ensin negatiivinen asenne ja sen tietoinen muuttaminen myönteisemmäksi oli oleellista onnistumisen kannalta.

8.3 Johto

Vain yksi haastateltava mainitsi erikseen johdon vaikutuksen kehittämisen onnistumiseen. Haastatteluista ei jäänyt mielikuvaa, että haastateltavat tietoisesti jättäisivät johdon mainitsematta tai että johdon vaikutus olisi ollut kielteistä. Haastatteluista analysoidessani mietin, että johdon vaikutus ehkä tuntui perhetyöntekijöistä itsestään selvälle eikä sitä siksi mainittu. Kehittämishanke oli aloitettu esimiehen aloitteesta, joten ehkä haastateltavat kokivat johdon suhtautumisen olevan myönteistä.

No myönteistä sit toki oli niinku johdon tuki. Niinku selkee just sellainen, et saatte tehdä ja rauhassa. Ettei ollu sellasta että, no, no tarviiks teidän nyt tavata. Et siihen sai käyttää työaikaakaan koska se ajatus siinä oli varmasti se että sillä saadaan jotain aikaan, kun annetaan edetä niinku rauhassa. (Perhetyöntekijä 2)

8.4 Haasteita

Aikataulutus oli yhden haastateltavan mielestä hankkeen osalta hankalaa. Hän oli kokenut, että oli vaikeaa saada sovittua yhteisiä aikoja erilaisten työaikojen takia ja oli sellaisia tiimikokoontumisia, mihin kaikki eivät päässeet osallistumaan. Haastateltava koki hankkeen keskivaiheella tilanteen parantuneen ja mainitsi myös, että hän ei itse ollut loppuvaiheessa tarpeeksi tehnyt töitä sen eteen, että tiesi muuttuneista aikatauluista.

Yksi haastateltava olisi halunnut lisää teorian tietoa lean-menetelmästä.

Se mikä ei ollut toimivaa. Tai ei voi sanoa, että ei ollut toimivaa vaan kaikki oli toimivaa, mutta leanauksessa olisi pitänyt saada enemmän teorian tietoa. Et olisi tajunnut leanaus prosessin, olis tajunnut selkeämmin, että mitä nämä eri vaiheet ovat ja mitkä niiden tavoitteet on. Eli ihan puhdasta teorian tietoa olis kaivattu enemmän. (Perhetyöntekijä 1)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni tavoite oli tutkia lean-menetelmän soveltuvuutta sosiaalipalvelun kehittämiseen. Mäntsälän sosiaalitoimen perhetyötä kehitettiin lean-menetelmällä. Kehittämishankkeen tavoitteena oli selkiyttää toiminta-ajatusta sekä tehtävänkuvia. Hankkeessa etsittiin ja löydettiin syitä perhetyön ongelmille lean-menetelmän elementein ja keinoin.

Ongelmia ratkaistiin rakenteellisella muutoksella eli perhetyöntekijät sijoitettiin muihin organisaation tiimeihin. Asiakasprosessin standardisoiminen eli perhetyön palvelupaketin rakentaminen oli yksi tavoite. Sen pilotointi oli tarkoitus aloittaa tiimeissä kehittämisen edetessä perhesosiaalityön tiimissä.

Haastattelututkimuksessani, miten lean-menetelmä ja sen elementit vaikuttivat hankkeeseen, kaikki haastateltavat kertoivat perhetyön näkyväksi tulemisen olleen merkittävä asia. Lean-elementeistä asiakkaalle arvoa tuottava työ, hukat ja visuaalisuus koettiin vaikuttaneen merkittävästä tähän.

Lean-menetelmän visuaalisella ohjauksella oli muodostettu yhteinen kuva ja näkemys perhetyöstä paremmin kuin sanallisella ilmaisulla. Konkreettisesta prosessikuvasta oli helppo hahmottaa hukat, mitkä vaikuttivat perhetyöhön. Hukkien visualisointi osoitti, että niitä oli sekä perhetyössä itsessään, että ympärillä olevassa organisaatiossa ja sen toiminnassa. Tämän näkeminen lisäsi perhetyöntekijöiden omaa arvostusta, mutta se lisäsi myös perhetyön arvostusta yhteistyötahtojen silmissä. Hukkien näkemisen jälkeen oli myös helppo tehdä parannuksia perhetyöhön. Prosessin visuaalinen pilkkominen eri perhetyön toimintoihin toi näkyväksi perhetyöntekijöiden monipuolisen osaamisen ja perhetyön resurssit. Perhetyön vaikutuksellisuus tuli näkyvämmäksi.

Arvoa tuottavan työn tiedostaminen oli saanut perhetyöntekijät näkemään omassa työssään turhia toimintoja, joiden karsiminen oli vähentänyt kiirettä tai ainakin kiireen tuntua. Arvoa tuottavan työn tiedostaminen auttoi keskittymään asiakkaalle merkityksellisiin asioihin. Asiakkaalle arvoa tuottava työ koettiin perhetyön lähtökohdaksi, mutta lean-ajattelu toi siihen uudenlaisen näkökulman.

Perhetyön ja lean-arvojen koettiin olevan samanlaisia eikä niihin tullut varsinaisesti mitään muutosta hankkeen aikana. Jatkuvan kehittämisen ajatus loi ajatuksen sille, että kehittämistyö ei pääty vain yhteen projektiin vaan työtä oli lupa ja toive kehittää tulevaisuudessakin kohti pitkän tähtäimen visiota.

Hankkeeseen oli vaikuttanut osaava ja johdon luottamuksen saanut projektipäällikkö sekä perhetyöntekijöiden oma asenne. Perhetyöntekijät kokivat olevansa työhön sitoutuneita ja työtänsä arvostavia. Johdon luottamusta kehittämiseen ja perhetyöntekijöitä kohtaan pidettiin merkittävänä.

Perhetyöntekijöiden mielestä mikään ei varsinaisesti vaikuttanut kielteisesti hankkeeseen, mutta työpajojen aikataulujen suunnittelun haasteet sekä lean-teoria tiedon vähyys mainittiin asioina, jotka olisivat voineet toimia paremmin. Hankkeen alkaessa oli perhetyöntekijöillä ollut epäluuloinen asenne lean-menetelmää ja kehittämistä kohtaan, mutta kun oli huomattu hankkeella voitavan oikeasti parantaa perhetyötä, oli asenne muuttunut myönteiseksi.

Opinnäytetyössäni käyttämäni kirjallisuuden ja tutkimusten mukaan lean-menetelmällä on parannettu terveydenhuollossa potilaiden hoitoa ja hoitoonpääsyä, menetelmällä on aikaan saatu kustannussäästöjä ja sillä on ollut myönteinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimukseni taustalla olevassa kehittämishankkeessa tulokset olivat samansuuntaisia kuin mitä lean-kirjallisuudessa on raportoitu. Tutkimani perhetyöntekijät näkemykset lean-menetelmästä olivat myönteisiä ja he käyttäisivät sitä seuraavassakin kehittämishankkeessa. (Grabán 2012; Modig & Åhsltröm; Mäkijärvi 2012; Torkkola 2015.)

Tutkimuksia lean-menetelmän vaikutuksista työntekijöihin on tehty suppeasti ja niiden tulokset ovat ristiriitaisia. Menetelmällä on joidenkin tutkimusten mukaan todettu olevan jopa enemmän negatiivisia vaikutuksia kuin positiivisia. Negatiivisia vaikutuksia on todettu olevan työn kiireen lisääntyminen, työn itsenäisyyden väheneminen ja lisääntynyt masentuneisuus. Lean-menetelmän tavoitteessa tehostaa yrityksen toimintaa nähdään riski keskittyä vain kustannusten säästämiseen työntekijöiden hyvinvoinnin ja asiakkaan saaman hyvän palvelun sijaan. Tehokkuuden tavoittelu voidaan myös kokea työntekijöiden puolelta organisaation

johdon tarkoituksena vähentää henkilökuntaa ja resursseja, mikä vähentää työntekijöiden motivaatiota sitoutua kehittämiseen ja aiheuttaa mahdollisesti pelkoa työpaikan menettämisestä. (Draft & Poksinska 2014; Kangas 2017; Tammelin ym. 2016.)

Haastattelemani perhetyöntekijät eivät kokeneet kielteisiä vaikutuksia, joita on tuotu esille joissakin tutkimuksissa. Heidän haastatteluistaan ei nouse mielikuvaa, että työn tehostamisella oli heidän mielestään negatiivisia vaikutuksia heihin itseensä tai työhön. Perhetyöntekijöiden kokemuksista ei myöskään nouse esille kriittistä näkemystä kustannussäästöjen tavoittelusta. Kokemus kiireen lisääntymisestä oli jopa päinvastainen. Työn tehostaminen oli karsinut omasta toiminnasta turhien ja merkityksettömien asioiden tekemistä, mitkä olivat vähentäneet kiireen tuntua. Lean-menetelmän elementtejä käyttäen perhetyöntekijät ja heidän esimiehensä olivat luoneet yhteisen näkemyksen ongelmista ja ne oli ratkaistu konkreettisilla muutoksilla. Lean-menetelmän konkreettisten vaikutusten lisäksi perhetyöntekijät kokivat perhetyön arvostuksen nousseen.

Tutkimuksen tuloksissa mielenkiintoista on haastateltavien vähäiset ilmaisut menetelmän arvoista verrattuna perhetyön tai sosiaalityön arvoihin. Lean-menetelmän yritysmaailma taustan takia olisi voinut odottaa laajempaa pohdintaa menetelmän arvomaailman soveltuvuudesta sosiaalialan kehittämiseen. Arvojen vähäinen pohdinta voi johtua siitä, että haastattelukysymysten asetteluun koettiin koskevan konkreettisia lean-elementtejä tai että hankkeen aikana ei oltu tehty syvempää arvojen pohdintaa. Kolmas syy arvojen pohtimisen vähäisyyteen voisi olla puhtaasti aineistosta noussut ilmaisu, että perhetyön arvot ja lean-arvot koettiin samanlaisina eikä niissä koettu olevan suurta ristiriitaa. Omat ja perhetyön arvot eivät myöskään muuttuneet lean-hankkeen aikana, joten niiden pohtimista ei nähty merkityksellisinä.

Haastateltavien näkemysten mukaan lean-menetelmää kannattaa jatkossakin hyödyntää kehittämiseen. Heidän arvionsa oli, että lean-menetelmää voisi jatkossa käyttää samalla tavoin kuin perhetyön kehittämisessä. Haastateltavien ilmaisut lean-elementeistä olivat myönteisiä ja selkeät kielteiset ilmaisut koskivat

kehittämishankkeen organisointia sekä tietoutta lean-menetelmästä. Kaikki haastateltavat ilmaisivat, että heidän mielestään lean-menetelmässä itsessään ei ollut mikään toimimatonta. Johtopäätöksenä tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että lean-menetelmä ja sen elementit soveltuvat sosiaalialan palvelun kehittämiseen. Kehittämisen tuloksellisuuteen lean-menetelmän lisäksi vaikuttavat johdon ja työntekijöiden myönteinen ja sitoutunut asenne sekä osaava projekti-päällikkö.

10 POHDINTA

Lean-menetelmä tuottaa tehokkaampia prosesseja. Näin voi väittää luettuaan lean-kirjallisuutta, tutkimuksia ja sen historiaa. Kirjallisuuden sisällön pohjalta voisi jopa puhua ajattelutapaan hurmaantumisesta. Varsinkin sosiaali- ja terveyspalveluiden kohdalla lean-ajattelutavan voisi ajatella tuovan täydellisen ratkaisun resurssipulaan, tarpeeseen leikata kustannuksia ja kehittää palveluiden toimintamalleja vaikutukselliseksi samalla pitäen huolta työntekijöiden hyvinvoinnista.

Lean-menetelmään suhtaudutaan toisaalta varauksellisesti. Sen soveltamista julkiseen hallintoon ja palveluorganisaatioihin on tutkittu vähän ja osa tutkimustuloksista on ristiriitaisia lean-kirjallisuuden kanssa. On pohdittu, että voiko hyvin positiivinen mielikuva johtua siitä, että vain onnistuneista lean-hankkeista raportoidaan ja keskeneräisiksi jääneet tai epäonnistuneet projektit jäävät huomiotta.

Tutkimani perhetyöntekijät kokivat lean-menetelmän myönteisenä ja toimivana kehittämisen mallina, mutta jäin pohtimaan, olisivatko näkemykset itse menetelmästä olleet kielteisempiä, jos hankkeen tulokset olisivat olleet perhetyöntekijöistä epämiellyttäviä tai vastoin heidän toiveitaan. Pohdin, että mieluisat tulokset ja ratkaisut perhetyössä saattoivat luoda myönteisen kuvan itse menetelmästä. Olisi mielenkiintoista myös tutkia, mikä osa tuloksellisuudesta johtui lean-menetelmästä ja mikä osa terapeutisella otteella työskentelevästä projektipäälliköstä. Perhetyöntekijät toivat haastatteluissa esille näkyväksi tulemisen merkityksen. Lean-hankkeen tuloksellisuus saattoi osaltaan johtua ihmisten kuulluksi ja hyväksytyksi tulemisen tunteesta.

Lean-menetelmää on kritisoitu, koska ”Emme ole japanilaisia emmekä me valmista autoja”. Ajatus viittaa lean-menetelmän juuriin eli japanilaiseen filosofiaan ja maan kulttuuriin. Lean-menetelmä ei ole vain keino tehostaa prosesseja äärimmilleen vaan sen perustana on ihmisten kunnioitus. Yrityksen toiminta tehostuu, kun käytännön työntekijät osaavat tehdä työnsä paremmin. Tämä tarkoittaa kaikkien työntekijöiden osaamisen kunnioittamista ja tahtotilaa kouluttaa työntekijöitä aina vain ammattitaitoisemmiksi. Työntekijöistä on pidettävä huolta, jotta he innostuvat joka päivä tekemään työnsä paremmin.

Voidaankin pohtia, voiko lean-menetelmä toimia meillä Suomessa tai länsimaissa ylipäättään, missä uusliberalistisen ideologian ajatellaan tuovan ratkaisun julkiseen palveluntuotantoon – sosiaalityön tavoitteita ei enää määrittele ihmisten hyvinvointi vaan toiminnan kustannustehokkuus. Lean-menetelmällä on onnistuttu tehostamaan monia prosesseja ja mielestäni riskinä on tutkimuksissakin noussut mahdollisuus, että menetelmästä kuoritaan päältä vain tehokkuuden tavoittelu unohtaen asiakkaan hyvä palvelu ja työntekijöiden kunnioitus.

Lean-menetelmän soveltamiseen sosiaalialalla liittyy myös ristiriita yritystalouden ja julkisen palveluntuotannon kustannustavassa. Yritys rahoittaa koko toimintansa myymällä palveluitaan asiakkaalle. Asiakas on palvelun ostaja ja myös maksaja. Sosiaalialalla asiakas ostaa palvelun, mutta hän ei itse maksa siitä vaan palvelun rahoittaa julkinen hallinto. Sosiaalityön asiakkaat eivät välttämättä tunne haluavansa tai tarvitsevansa sosiaalipalvelua, saati että he olisivat valmiit itse maksamaan siitä. Kuormittavissa elämäntilanteissa ihminen ei välttämättä näe toimivimpia ratkaisuja ongelmiinsa tai ihminen haluaa ratkaisuja, jotka aiheuttavat vain lisää kuormitusta. Ihminen voi myös haluta palveluita, joita hän ei sosiaalityön näkökulmasta tarvitse. Sosiaalityö on usein asiakkaan motivointia ja kannustamista palvelun vastaanottamiseen, tai palvelun vastaanottaminen on jopa vastentahtoista. Yritysten ja julkisten sosiaalipalveluiden tavoite on myös erilainen. Yritykset haluavat lisätä palvelujen myyntiä, kun sosiaalityön tavoite on tehdä itsensä tarpeettomaksi ihmisen oman toimintakyvyn lisääntyessä. Voidaan siis kriittisesti pohtia lean-menetelmän mahdollisuuksia soveltua sosiaalialalle, jos sen peruslähtökohdat eivät toteudu.

Sote-uudistukseen liittyy vahvasti palveluiden vapaasti valittavuus ja sote-palveluiden avaaminen vapaalle kilpailulle. On ajateltu, että palveluiden kilpailutus saa aikaan hintojen alentumista ja sitä kautta kustannussäästöjä. Toisaalta taas epäillään, että sote-palveluihin ei voida soveltaa vapaan kilpailun teoriaa vaan ne voivat käyttäytyä arvaamattomasti, jolloin tavoiteltuja kustannussäästöjä ei synnykään. Molempia näkökulmia puoltavat yhtä arvovaltaiset ja oppineet asiantuntijat, mutta käytännössä ei tiedetä varmasti, mitä sote-palveluiden kilpailutus pidemmällä aikavälillä saa aikaan.

En voi olla näkemättä samaa asetelmaa lean-menetelmän soveltamisessa sosiaalialan palveluissa - sen vaikutuksia julkiseen palveluntuotantoon ei tiedetä. Lean-menetelmän soveltamisella ei voida taata sote-järjestelmään kustannussäästöjä ja parannuksia, kun ei tiedetä, miten asiakas käyttää sote-palveluita ilman ohjausta ja minkälaisiksi palvelut muotoutuvat tuottajien kehittäessä niitä vastaamaan kysyntää entistä tehokkaammin.

Sosiaalityön eettisiin periaatteisiin kuuluu ihmisen kunnioitus, arvostus ja parhaimmat ratkaisut uskotaan löytyvän asiakkaalta itseltään. Minulla herää pohdinta, voiko ihmisen kunnioittamiseen perustuva lean-ajattelu toimia sosiaalityössä, jos kritiikki nousee epäuskosta asiakkaan kykyyn valita palveluitaan vapaasti. Mielestäni tämä kritiikki ei saa kohdistua vain lean-menetelmää kohtaan. Jos lean-menetelmän soveltuvuutta epäillään sosiaalityössä, koska asiakas ei välttämättä halua maksaa saamastaan palvelusta, niin herää kysymys sosiaalityön kyvystä vastata asiakkaidensa palveluntarpeisiin. Lean-menetelmä ei voikaan toimia, jos palveluntuottaja kokee tietävänsä asiakastaan paremmin hänen palveluntarpeensa. Jos sosiaalityössä ei uskota asiakkaan oman elämänsä asiantuntijuuteen, niin ovatko työn eettiset periaatteet käytännössä vain päälle liimattuja tavoitteita, joihin ei sosiaalityö itsekään usko? Jos asiakkaat eivät koe saavansa sosiaalityöltä sellaisia palveluita, että symbolisesti olisivat valmiita maksamaan niistä, niin vastaako sosiaalityö sisällöiltään asiakkaiden tarpeita. Sosiaalityön sisällöt näyttäytyvät melko hyödyttömiltä ja vaikutuksettomilta, jos asiakas ei saa itse tarpeelliseksi kokemiansa palveluita.

Lean-menetelmän vaikutuksia sosiaalialalla tulee tutkia laajemmin, jotta voidaan sanoa sen varmasti soveltuvan alan kehittämiseen. Uusia ilmiöitä on tarkasteltava kriittisesti ja varovastikin, mutta omasta kokemuksestani uskallan väittää, että lean-menetelmässä ei ole mitään arveluttavaa jo olemassa olevan palvelun sisällön ja laadun kehittämiseen. Lean-menetelmä tarjoaa keinon työn tehostamiseen, vaikutuksellisuuden lisäämiseen ja tarjoaa menetelmän oman työn reflektiiviseen tarkasteluun. Näissä tavoitteissa ei varmasti kenenkään mielestä ole mitään kielteistä, vaikka laajemmin menetelmän vaikutuksista ei tiedetä. Mäntsälän perhetyön lean-hankkeen onnistumisen taustalla voidaan nähdä olevan se,

että johdon ensisijaisena tavoitteena oli tuottaa aidosti vaikutuksellisempaa palvelua eli tehdä parempaa perhetyötä. Tavoitteeseen olisi voitu päästä monella eri keinolla, mutta Mäntsälän perhetyössä tässä onnistuttiin lean-menetelmää käyttäen.

Opinnäytetyön tekemisen toivotaan kehittävän tekijänsä ammatillisuutta. Opinnäytetyön tekeminen opetti minut luottamaan omaan näkemykseeni ja tulkintaani. Kaikki tieto ei ole samanarvoista, mutta kaikki tutkittu tieto voidaan tulkita monin tavoin. Opinnäytetyön vaatimus käyttää tieteellisesti tutkittua tietoa lähdemateriaalina korosti tätä ja mitä enemmän luin tutkimuksia, niin sitä vahvemmin tajusin jokaisen tutkimuksen olevan tekijänsä tulkintaa. Jokaista tutkimusta kohtaan voidaan esittää vasta-argumentointia tai osoittaa johtopäätösten vaativan lisätutkimuksia. Jätin työssäni alkuvaiheessa omat näkemykseni taka-alalle tarkoituksella, sillä en nähnyt niitä arvokkaina tai merkityksellisinä. Tutkimukseni tulokset eivät yksittäisinä ehkä olekaan merkityksellisiä kuin tutkimuksen taustalla olleelle perhetyön hankkeelle ja minulle, mutta uskoisin seuraavalle sosiaalialan lean-sovellusta tutkivalle työni olevan yksi tiedon jyvää lisää, mihin peilata omia tulkintoja sosiaalialan kehittämisen näkökulmista.

LÄHTEET

- Alueuudistus. Maakunta- ja sote-uudistus. Viitattu 11.12.2017. <http://alueuudistus.fi/etusivu>
- Draft, Erik & Poksinska, Bozena 2014. Lean in Healthcare from Employees' perspective. *Journal of health Organisation & Management* 2, 95–177. Verkkojulkaisu. <https://pdfs.semanticscholar.org/0232/0773421c5be84f6c50f9bba21175edafae01.pdf>
- Eräsaari, Leena 2014. Sosiaalityö markkinoilla. Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Vantaa: Vastapaino.
- Graban, Mark 2012. *Lean Hospitals. Improving Quality, Patient Safety and Employee Engagement*. Second edition. CRC Press. Taylor & Francis Group.
- Heino, Tarja 2008. Lastensuojelun avohuolto ja perhetyö: Kehitys, nykytila, haasteet ja kehittämisehdotukset. *Selvitys Lastensuojelun kehittämishjelmalle*. Stakes työpapereita 9. Helsinki: Stakes.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.
- Hovi-Pulsa, Raija 2008. Arkilähtöinen perhetyö. 14 puheenvuoroa sosionomien (AMK) asemasta Suomen hyvinvointiasiantuntijajärjestelmässä. Toimittanut Viinamäki Leena. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia 2/2008. Viitattu 11.12.2017. http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Hakutoimito/Kev%C3%A4t_2012_AKO/sote/SOS.Viinamaki_A_2_2008.pdf
- Kangas, Riikka 2016. Lean-ajattelun käyttöönoton organisaatiokulttuuriset tekijät Lapin sairaanhoitopiirissä. Pro gradu hallintotiede. Lapin yliopisto. Viitattu 1.12.2017. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62430/Kangas.Riikka.pdf?sequence=2>

- Kauppalehti. Hukka pois, ja sote-säästöjä voi syntyä virtaustehokkuudesta. Viitattu 11.12.2017. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/hukka-pois--ja-sote-saastoja-voi-syntya-virtaustehokkuudesta/KrVNvmg>
- Lean Eksotessa. Viitattu 11.12.2017. <http://www.eksote.fi/eksote/tutkimus-ja-kehittaminen/lean-eksotessa/Sivut/default.aspx>
- Lean Enterprise. Viitattu 1.12.2017. <https://www.lean.org/WhatsLean/History.cfm>
- Liker, Jeffrey 2010. Toyotan tapaan. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Länsiväylä. Toimeentulotuen jonot lyhenivät autotehtaan opeilla. Viitattu 11.12.2017. <http://www.lansivayla.fi/artikkeli/318627-toimeentulotuen-jonot-lyhenivat-autotehtaan-opeilla>
- Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2016. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Halmstad: Rheologica Publishing.
- Mäkijärvi, Markku 2010. Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa. Kokemuksia ja haasteita Hus:ssa. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. MBA tutkielma. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 1.12.2017. <http://www.hus.fi/hus-tie-toa/materiaalipankki/esitysmateriaalit/Yleinen%20piilokirjasto%20yksittisille%20tiedostoille/Lean-menetelma-suomalaisessa-terveydenhuollossa.pdf>
- Mäntsälän kunta. Viitattu 1.12.2017. <http://www.mantsala.fi/tietoa-mantsalasta>
- Möttönen, Sakari & Kettunen, Pekka 2014. Uudistuvan sosiaalihuoltolain arvoperiaatteet. Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Reijula, Jori; Ruohomäki Virpi; Lahtinen Marjaana; Aalto Leena; Reijula, Emmi & Reijula, Kari 2016. Terveydenhuollon työprosessien, palvelujen ja tilojen kehittäminen Lean-ajattelun avulla. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Viitattu 10.12.2017. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135043/Terveystieteiden%20ty%C3%B6prosessien%20ja%20palvelujen%20kehitt%C3%A4minen%20Leanajattelun%20avulla.pdf?sequence=1>
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: Bookwell Oy.

- Sosiaali- ja terveysministeriö 2016. Lapsi ja perhepalveluiden muutosohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 29:2016. Viitattu 12.12.2017. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74904/Rap_ja_muist_29_2016.pdf?sequence=1
- Sosiaalihuoltolaki. 1301/2014. 30.12.2014. Viitattu 11.12.2017 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2012. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Suneja, Aneesh & Suneja, Carolyn 2017. Lean ja terveydenhuolto. Tallinna: Printon.
- Tammelin, Mia; Anttila, Timo & Mänttari Van der Kuip Maija 2016. Julkisen sektorin palveluprosessit kevyiksi lean-tuotantomalleilla- mutta kevyt-tuotteet eivät aina laihduta. Työelämän tutkimus 14 (1). Verkkojulkaisu. http://www.tyoelamantutkimus.fi/wp-content/uploads/2016/08/p%C3%A4%C3%A4kirjoitus-1_2016.pdf
- Torkkola, Sari 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Hansaprint.
- Tuomi, Jouni & Arajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turvallisesti kotona 2016. Arvoa asiakkaalle ja hukka pois. Espoon sote-palvelut. Viitattu 1.12.2017. <http://www.espoo.fi/download/name/%7B6E80C482-27A1-4B30-95DE-C7FB9E7B7899%7D/82112>
- Valtionvarainministeriö 2015. Julkisen hallinnon asiakkuustrategia. Verkkojulkaisu. <http://vm.fi/documents/10623/1464506/julkisen-hallinnon-asiakkuusstrategia-2020.pdf/12d3430d-8eee-4a02-9284-27dd815c8ef5>
- Yle Uutiset. Viitattu 1.12.2017. <https://yle.fi/uutiset/3-6541458>
- Uusimäki, Mervi 2005. Perhetyötäkö kaikki. Pohjois-Suomen osaamiskeskusten julkaisusarja 20. Verkkojulkaisu: http://www.sosiaalikoilega.fi/poske/julkaisut/julkaisusarja/Julkaistu_20.pdf